



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR DIDAKTIK OCH PEDAGOGISK PROFESSION

Att skapa laganda

En kvalitativ studie hur olika ledare talar om hur de arbetar för att stärka lagandan i arbetsgruppen

Anna Wassberg

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX61
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2011
Handledare:	Eva Gannerud
Examinator:	Mikael Nilsson
Rapport nr:	VT11-IPS-01 PDGX61

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	PDGX61
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt/2011
Handledare:	Eva Gannerud
Examinator:	Mikael Nilsson
Rapport nr:	VT11-IPS-01 PDGX61
Nyckelord:	Laganda, ledarskap, förhållningssätt, arbetssätt, arbetsformer

Syfte: Undersökningens syftet var att få kunskap hur olika ledare säger sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen samt få en bild av deras syn på sitt ledarskap.

Teori: Undersökningens resultat blev grunden för hur teoridelen växte fram i undersökningen. Tyngdpunkten av teori återfanns i forskningslitteratur med undantag av någon artikel.

Metod: Undersökningen byggde på den kvalitativa forskningsansatsen. Tanken var att skapa en förståelse och en närhet till informanterna för få kunskap om hur olika ledare säger sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen samt få en bild av deras syn på sitt ledarskap. Med tanke på att undersökningens tyngdpunkt skulle ligga i skolledarskapet gjordes en noggrann avvägning vilka ledare som valdes. Till undersökningen valdes sex olika ledare, tre skolledare och tre ledare från olika verksamheter utanför skolan. Informanterna till undersökningen kom att väljas strategiskt och inte slumpvis. Intervjuformen var den ostrukturerade. Genom den här intervjuformen kunde ett ämnesområde täckas in och intervjuaren kunde också följa upp informanternas svar på ett individuellt sätt under intervjun. Informanternas intervjuer spelades in på band och materialet skrevs sedan ut. Därefter gjordes en bearbetning, analys och tolkning av materialet, som slutningen mynnade ut i ett resultat.

Resultat: Bilden över hur de olika ledarna beskrev sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen samt deras syn på de egna ledarskap var väldigt stor. Informanternas olikheter i avseende på arbetssätt berodde många gånger på att formen av grundverksamhet skilde sig åt. Informanterna beskrev sitt ledarskap fyllt av goda karaktärsdrag, kvaliteter, förmågor och kunskap. Här lyftes olika karaktärsdrag fram såsom öppen, social, trygg, personlig, positiv, engagerad, ärlig, ödmjuk, lyhörd, tydlig, rak, karismatisk, eldsjäl mm. Ledaren talade om förmågan att kunna leda arbetet mot målen i verksamheten samt att kunna utvärdera dem, ha en stor kompetens i ämnet, få medarbetarna delaktiga, vara närvarande och tillgänglig, förstå grupputveckling och kunna möta medarbetaren på personlig nivå genom psykologisk kompetens. Det handlade också om att kunna placera rätt man på rätt plats, men samtidigt få individer att växa och utvecklas genom coachning, motivation och olika slags feedback. Ledarna belyste vikten av att ordna aktiviteter med tydliga mål. De kunde vara att stärka gemenskapen, öka samhörigheten, skapa trivselen, öka vi-känslan, skapa arbetsglädje eller utveckla verksamheten. De talade också om vikten av gemenskap för att nå ett gott resultat samt att finna en glädje i vardagsarbetet.

Innehållsförteckning

Inledning.....	1
Litteraturgenomgång	3
Ledarskap.....	3
Förhållningssätt	4
Grupputveckling	5
Utveckling	6
Syfte	8
Frågeställningar	8
Metodiskt tillvägagångssätt.....	9
Val av metod.....	9
Undersökningsgrupp.....	9
Intervjufrågor.....	10
Genomförande av intervjuerna	11
Reliabilitet	11
Validitet	12
Etik	12
Bearbetning, analys och tolkning	12
Resultat.....	14
Bakgrundsbild av ledarna inom skolan	15
Rektor A	15
Rektor B	15
Rektor C	16
Tabell 1 En sammanfattande bild av ledarna inom skolan och deras syn på det egna ledarskapet.....	17
Bakgrundsbild av ledarna utanför skolan	18
Körledaren	18
VD/Klubbdirektören.....	18
Krögaren.....	19
Tabell 2 En sammanfattande bild av ledarna utanför skolan och deras syn på det egna ledarskapet.....	20
Förhållningssätt, arbetssätt och arbetsformer	21
Tabell 3 En sammanfattande översikt över de rubriker som används i resultat av ledarna inom och utanför skolan	21
Förhållningssätt inom skolan	21
Arbetssätt / arbetsformer inom skolan	24
Förhållningssätt utanför skolan	25
Arbetssätt / arbetsformer utanför skolan	28
Diskussion	31
Gemensamt för allt ledarskap	31
Förhållningssätt.....	31
Närvaro.....	31
Lyhördhet	31
Delaktighet	31
Coachning.....	32

Feedback.....	32
Stöd.....	33
Arbetsätt / Arbetsformer.....	33
Positiva aktiviteter.....	33
Utveckling	33
Intressanta skillnader	34
Ledarskap	34
Förhållningssätt.....	34
Närvaro.....	34
Lyhördhet	34
Delaktighet	35
Coachning.....	35
Feedback.....	35
Stöd.....	36
Arbetsätt / Arbetsformer.....	36
Positiva aktiviteter.....	36
Utveckling	37
Sammanfattning.....	39
Ledarskap	39
Närvaro.....	39
Lyhördhet	39
Delaktighet	39
Coachning.....	39
Feedback.....	39
Stöd.....	40
Positiva aktiviter.....	40
Utveckling	40
Slutsats.....	42
Avslutande ord	43
Referenslista	44
Bilaga 1	45
Intervjuguide.....	45

Inledning

Under många år har jag fascineras av hur olika framgångsrika ledare lyckas åstadkomma goda resultat trots svåra förutsättningar. Hur lyckas vissa ledare att nå sina mål medan andra inte gör det? Rinkebyskolan är en skola, som kännetecknas av goda resultat och en professionell ledning. Skolan har trots ett mångkulturellt upptagningsområde och med en majoritet av tvåspråkiga elever nått starka resultat. Det är säkert ingen slump att Rinkebyskolans skolledare lyckas skapa framgång. I framgångsrika skolor finns i regel skickliga ledare. Under min pedagogiska ledarskapsutbildning har ett intresse för det goda ledarskapet vuxit fram. Ett gott ledarskap symboliseras genom att ledaren har en förmåga att nå sina mål och skapa ett positivt klimat. En skolledare idag behöver vidga sina vyer och berika sitt ledarskap genom att se kvaliteter i andra ledarskap utanför skolan. Min förhoppning är att skapa en kunskap om likheter och skillnader när det gäller hur olika ledare säger sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen samt få en bild av deras ledarskap.

Skolan har under senaste tiden varit i ett hett ämne i såväl media som politikernas debatter. Under 2008 började TV 1 sända dokumentärprogrammet Klass 9A. Programmet handlade om en skolklass med låga betyg och resultat. Målet var att inom ett halvt år utveckla klassen till att bli en av de främsta klasserna i Sverige. Alla ordinarie lärare togs bort och en grupp engagerade, skickliga och kompetenta lärare sattes in. En av dessa lärare var Stavros Louca från Rinkebyskolan. Han visade tecken på att ha en stor lärarkompetens, otrolig förmåga att se alla elever och att arbeta med hela gruppen, ha en tilltro till hela gruppen och eleven samt kunna skapa en god laganda i klassrummet. Under ett halvår som lärare lyckades Stavros utveckla resultaten i denna klass markant och även klimatet i gruppen förändrades i positiv riktning.

Hur kan man som ledare arbeta för att skapa en gemensam målbild där alla tillsammans arbetar mot samma mål och med framgång? Idrottsledare är kända för att kunna bygga lag med laganda och nå stora framgångar. I Sverige finns ett stort antal kända idrottsledarprofiler såsom Bengt Johansson, som lyckats skapa ett internationellt elitlag i handboll samt Sven-Göran Eriksson, som varit en framgångsrik ledare inom fotboll. Inom idrottsvärlden talar man om begrepp som laganda, gemenskap och vi-känsla som kan föra lagets prestationer ännu högre. Alexandersson och Pettersson (2003) lyfter fram att Stocksunds damcurlinglag i elitserien tillsammans skapat värderingar för sitt lag. Dessa värderingar är glädje, tillit, samhörighet och ärlighet. Laget har konkretiserat varje värdering, för att skapa styrka och trygghet. Vid ett tillfälle under spelåret förlorade laget flera matcher och det medförde att de utvärderade vad orsaken kunde vara. De fann att glädjen hade försvunnit. Laget arbetade aktivt med att återställa lagets tillstånd vilket bidrog till att vinsterna blev fler. Min bild av laganda är att denna även kan finnas utanför idrottens värld och är en nyckel till goda resultat även i andra verksamheter. Självklart ser förutsättningarna för olika ledare och verksamheter olika ut. I skolans värld väljer en skolledare inte alltid sina medarbetare eller elevunderlag, men ska ändå nå ett gott resultat. På elitnivå inom fotbollens värld kan man köpa in en duktig spelare och har på så vis helt andra förutsättningar att nå framgång. Oavsett om en ledare inom fotboll ska nå seger i en match eller om en skolledare ska skapa ett gott resultat på en skola krävs ett starkt ledarskap, bra samarbete, positivt klimat och en laganda, för att komma längre...

I början av år 2000 hade jag förmånen att lyssna till den amerikanska rektorn Lorraine Monroe på Svenska Mässan. Hon var en otroligt karismatisk föreläsare, som kunde trollbinda en stor publik genom sitt personliga sätt. Under föreläsningen beskrev Lorraine hur hon

startade en skola i en av Harlems fattigaste delar. Där elevernas skolresultat i regel var väldigt låga. Hon tillsammans med sitt lärarlag lyckades att vända elevernas resultat och nå höjder som ingen trodde var möjliga. Nyckel till framgången var att tro att eleverna hade förmågan, ställa krav, ha en tydlig struktur, att sätta lärandet och kunskapen i centrum, men framförallt att arbeta med hjärtat. På Monroes skola beskrevs all personal bemötas på samma sätt med respekt och positiv feedback. Jag tolkar att Monroe på detta sätt försöker att skapa både en god laganda och ett gott resultat på sin skola. När Monroe berättade om hur hon formats till den ledare hon är beskrevs betydelsen av viktiga personer i hennes liv. Där lyfte hon fram faderns roll. Monroe uppvisade både en stark kärlek och en beundran till fadern, men även till hans sätt att inge respekt i sin närhet. En av de viktigaste egenskaperna var att fadern aldrig tvivlade på att Monroe kunde bli vad hon ville och det gav henne styrkan att nå hela vägen fram till målet, ledarrollen. En annan viktig person i Monroes liv var en skolfröken, som likt fadern var stäng, men även hon hade förväntningar. Vid ett tillfälle bjöd fröken hem eleverna i klassen till den privata bostaden och där fick Monroe ett citat av fröken. Detta citat handlade om att Monroe skulle sätta sikten mot en stjärna, för hon skulle nå långt... Och så blev det...

Min egen definitionen av begreppet laganda är en ledare med stora kvaliteter som visar sig kunna tillvarata hela lagets resurser genom att arbeta på både individnivå samt på gruppnivå. Laget eller arbetsplatsen symboliseras av att alla individer är motiverade och gör sitt bästa oavsett plats, där alla mår bra, känner en sammanhållning, samhörighet, trygghet och där det finns god stämning. Vid en stark laganda är laget starkare än alla delarna var för sig, *en för alla och alla för en*. Kraften av lagandan är större än att summera alla delarna, alltså ett plus ett är inte två utan tre. På engelska heter laganda team spirit, alltså lagets själ. Laganda blir i likhet med själen den som får verksamheten och medarbetare att *blomma*.

Litteraturgenomgång

Ledarskap

Nilsson (1993) anser att vara ledare innebär att utöva inflytande över arbetsgruppen snarare än utöva makt. Ledaren ska ha egenskaper som självförtroende, lojal, ärlig, ansvarsfull, tydlig i kommunikation, kunna fatta beslut, vara social och lyhörd. Nilsson (1993) betonar också att en ledare behöver både en social kompetens och en uppgiftskompetens. Med det menar han att ledaren ska ha kunskaper om det gruppen arbetar med, sina medarbetare samt gruppprocessen. Ledarens uppgift är att motivera gruppen att arbeta mot verksamhetens mål samt se till att grupp- och rollfördelning sker. Enligt forskningsrapporten, *School Effectiveness for Whom?* beskriver Ekholm m.fl (2000) att undersökningsresultat pekar på att framgångsrika rektorer leder genom engagemang, inte genom makt. Effektiva rektorer följs genom att personalen delar ledarens visioner och inte för rädsla för vad som ska drabba dem om de inte följer. En av de viktigaste uppgifterna för en ledare är att få skicklig personal att växa. ”Vad är det vi söker hos kvalificerad personal? Vi söker *engagemang*, dvs delaktighet, lojalitet och vilja till personligt ansvar. Vi söker *kommunikation*. Vi söker *kreativitet* och *initiativförmåga*. Vi söker *motivation* – dvs *kärlek* och *bekräftelse*” (Koestenbaum, 1994 s. 29).

Sandberg (2003) hänvisar till Arvonen (1995) att en duktig ledare har fem utmärkande drag. Ett drag är att kunna sätta ord på framtidsbilden och att nå ut med den till medarbetarna. Bilden ska kunna kopplas till allas inre motiv. Det är viktigt att ha en pedagogisk förmåga och intresse. Man ska skapa ett arbetsklimat som ökar allas ansvar och behörighet. Att försöka skapa en kultur där visionen kan nås och där tillit finns. Till sist ska en duktig ledare kunna hantera hot inifrån samt utifrån gruppen. I boken av Ekholm m.fl (2000) hänvisar författarna till en studie, som Leithwood har utfört. Leithwood kom fram till att rektorernas handlade ska överensstämma med de beslut som fattas i olika frågor. Han menar att alla beslut ska hänga ihop och tillsammans bilda ett mönster. Detta leder i sin tur till utveckling och ett effektivt ledarskap. Rynning (1990) har modifierat Etzionis (1961) begrepp om organisationslojalitet i företagssammanhang. Han talar om två olika psykologiska sätt, som en medarbetare kan vara knuten till sin arbetsplats. Rynning (1990) undrar vilken bakomliggande faktor, som styr varför vi arbetar såsom tvång, plikt eller glädje. Här beskrivs en *beräknande beteendelojalitet* och en *känslomässig värdegrundad lojalitet*. Den *känslomässiga värdegrundade lojaliteten* uppvisas då den anställde känner starka band till arbetet, men att arbetet upplevs meningslöst. Medarbetaren identifierar sig med företaget, målen för verksamheten och känner en lojalitet till ledning. Denna lojalitet stärker ledarens makt i förhållandet till medarbetaren. Enligt Rynnings (1990) studier visas att denna lojalitet begränsas då det gäller nyskapande och kreativitet hos den anställde. Studien visar på att en blandning av de olika lojaliteterna är det bästa för verksamheten. När man tittar på lojalitetsbegreppet inom skolans värld kan det vara en fördel att se lojaliteten till den egna yrkesgruppen och professionen. ”På grund av arbetets karaktär är det mindre troligt att lojala lärare kan köpa för pengar eller styras med tvång om målet är bättre kvalitet i skolan. De blir knappast bättre lärare av det skälet. Det är mer troligt att lojalitet både uppåt inom skolhierarkin, till den lokala arbetsplatsen och till professionen uppstår om lärarna upplever ansvar och gemenskap, har ett meningsfullt arbete och känner sig uppskattade av sina överordnade, kollegor, elever och målsmän” (Møller, 2006 s. 171).

I tidningen Skolledaren(2006) bygger artikeln ”*Vi får inte bra lärare utan rektors ledning*” på Skolverkets rapport nr 282. I artikeln framgår att bra lärare skapas då skolledaren är en pedagogisk ledare, som kan ge lärarna stöd att utföra uppdraget samt utvärderar skolans

resultat. I rapporten framgår också att skolledarens närvaro bygger på att ledaren kommunicerar styrdokumentet och följer upp att lärarnas arbete utgår från dem. Här lyfts också fram den stora betydelsen av att lärarna kan fånga upp elever med särskilda behov och att rektor sedan sätter in åtgärder och följer upp dessa. Rektorns engagemang för lärarnas arbete har också en stor betydelse för om arbetet känns meningsfullt. En slutsats som rapporten ger är en rätta på repetkedja. Det innebär att om rektor ger lärarna förutsättningar att utföra sitt arbete ger lärarna i sin tur eleverna förutsättningar att nå goda resultat. Koestenbaum (1994) menar att ledarskap är konsten att utveckla verksamheten till målet. Han lyfter fram att skickligheten med ledarskap är att ledaren ska förena hjärta och resultat. Det behövs en jämvikt mellan dessa två behov. Enligt Steinberg (1998) finns det ett samband mellan mål och resultat. Hur skulle det vara att spela en fotbollsmatch utan mål eller bowla med en duk framför käglorna? Då skulle det bli svårt att se hur väl man lyckats. Det är viktigt att personalen jobbar efter verksamhetens mål och håller rätt fokus. En gammal historia om SAS från 80-talet beskriver detta. Det var en flygning från Stockholm till Köpenhamn. Väl på planet uppstod lite förvirring och personer med ekonomiklassbiljetter satt i businessklass och tvärtom. En flygvärdinna ropade ut i högtalaren att alla skulle titta på sina biljetter om de satt på rätt plats. Ingen passagerare reagerade. Den ena flygvärdinnan sa till den andra att de skulle kontrollera alla biljetter så att alla fick rätt platser. Denna åtgärd skulle innebära att tid och irritation skulle uppstå. Då sa den andra att de skulle tänka på företagets mål, som var att vara punktligast i Europa. Det ledde till att planet lyfte utan platsbyte. Om denna historia är sann eller inte spelar inte så stor roll, men budskapet är tydligt. Koestenbaum (1994) menar också att det är viktigt att medarbetarna är med i utvecklingen av målen för verksamheten samt har en förståelse för målen för verksamheten. När man vet målet är det också lättare att nå dit. Strategiska visioner och mål ska innehålla tre saker. Det är att de formuleras så alla förstår målen, att målen formuleras på ett sätt där man kan mäta om man nått målet eller inte och till sist att målen är korta, på max 12 ord, för att på detta sätt kraftfullare och lättare komma ihåg budskapet. Blake, Mouton och Allen (1993) menar att sporthistorien är full av exempel där superstjärnor samlats i ett lag, men där kemin inte stämde vilket lett till ett misslyckande. I ett lag måste alla samordna sina insatser till det övergripande målet, för att laget ska vinna. Samma kemiproblem finns inom organisationsgrupper. Individuella begåvningar är nödvändiga för att ett företag ska nå framgång, men inte det enda. Viktigt är att organisationens medlemmar samverkar åt alla håll. Genom samverkan känner gruppen ett ägandeskap. Det bästa är om gruppens medlemmar får skapa visionen tillsammans och inte får den av ledaren ovanifrån.

Förhållningssätt

Steinberg (1998) menar att en ledare som lyckas förmedla meningen med verksamheten har en större chans att få medarbetare som är positivare och mer engagerade. När man inte förstår mening med arbetet kommer gnället. Steinberg (1998) tycker att en positiv tänkande person är någon som ser möjligheter, är sökande, har en öppenhet och är nyfiken. Det betyder inte att medarbetarna alltid behöver vara glada. Att kunna ifrågasätta verksamheten är bra för utvecklingen. Boethius (1993) beskriver att det finns både en yttre och en inre motivation. Den yttre motivationen handlar om att locka framifrån med belöning och samtidigt skjuta på bakifrån. Om man saknar en inre motivation kommer man likt åsnan stanna när piskan och morötterna tas bort. Det leder till en ond cirkel där förväntningar på större belöningar ökar hela tiden. I slutändan spricker det när man inte kan belöna mer. Den inre motivationen finns inuti individen. Den är likt en generator, som ger egen kraft att utföra saker som känns meningsfulla.

Koestenbaum (1994) beskriver hur människor kan motiveras från två olika perspektiv såsom det personliga, men han lyfter även fram ledarskapets betydelse. ”De kraftfullaste motiven är inte pengar eller rädsla för straff utan i stället stolthet, ära, självrespekt, egenvärde och känsla av att åstadkomma något. Erkännande och uppskattning, liksom symbolerna för detta, spelar också stor roll. Andra källor till motivation är naturligtvis ren viljestyrka och stark självdisciplin. Ytterst kan endast du motivera dig själv” (Koestenbaum, 1994 s. 180). Koestenbaum lyfter fram att chefen kan motivera sina medarbetare genom att visa intresse, uppmärksamhet och omtanke samt att lyssna. Det är även viktigt att medarbetaren känner att chefen är medveten om den stora arbetsinsatsen och visar omsorg. Motivationen stärks genom att chefen ger stöd från hjärtat och inte mekaniskt. Den högsta motivationen sker genom en tilltro till en annan människa. En god ledare är en bra förebild och ger även goda exempel på det: den kostnadssparande chefen som minskar sin lön, chefen som besöker medarbetaren på sjukhuset, befälhavaren som går i frontlinjen. Den dåliga ledaren överlåter den personliga kontakten med medarbetaren till någon annan, skickar redogörelser för att undvika personlig kontakt och avhåller sig från pinsamheter genom att utlämna en medarbetare. Ekholm m.fl (2000) menar att rektorer, som har ett utmanande ledarskap kan i sin roll både utmana och motivera sina lärare. De menar att det görs genom att rektorerna ifrågasätter lärarens tankar och slutsatser genom att exempelvis hänvisa till ny forskning, som avviker från den rådande kunskapsbilden. Detta förhållningssätt utmanar kollegiet.

Enligt Steinberg (1998) är viktigt att ledaren ger beröm till sina medarbetare. När man ger beröm ska det vara nära händelsen. Innehållet i det man berömmar ska vara specifikt och konkret. Berömmet måste också vara äkta annars tar mottagaren inte emot det. Det finns en regel, som säger att beröm ska ges under en minut. Därefter får mottagaren låta det hela sjunka in. Steinberg (1998) hänvisar till Blanchard och Johnson vilka menar att det är viktigare att belysa det någon gör bra än det de gör dåligt. Många vuxna har erfarenhet av sin skolgång att läraren hittade felen och markerade dessa med en röd penna. Det är inte det bästa sättet att utveckla sina medarbetare på. ”En medarbetare som mår bra, producerar ett bra resultat” (Steinberg, 1998 s.42). Blossing (2003) refererar till en undersökning gjord på Örtsala skola som visar vilka belöningar rektor ger till sina lärare enligt lärargruppen. Studien kom fram till att löneökning, kompetensutveckling och att ges arbetsledande funktioner var de i särklass största belöningarna. Få läraren tyckte att rektor belönade genom utmärkelser, uppmärksamhet i skoltidning eller framhållande av prestationer.

Grupputveckling

Maltén (1998) beskriver olika typer av gruppkaraktärer inom verksamheter. Han lyfter fram fyra karaktärer på grupper, den slutna, den vitaliserade, den splittrade och den mogna gruppen.

- Den slutna gruppen kännetecknas av att medlemmar känner stark trygghet och tillhörighet med vi-känsla. Nackdelen med denna grupp är att den inte gillar avvikelser vilket medför att förändringar och utvecklingen är låg i gruppen.
- Den vitaliserade gruppen uppfattar förändringar som hot och den har en dålig framåtanande. Gruppens utveckling blir på detta vis minimal och stämningen dålig.
- Den splittrade gruppen kännetecknas av få normer och regler. Här är stämningen dålig, för medlemmarna arbetar enskilt och de prioriterar inte gruppsamvaro.
- Den mogna gruppen är en positiv grupp. Här känner medlemmarna trygghet och samhörighet. Medlemmarna delger varandra kunskaper och erfarenheter. Det sker kritiska granskningar i gruppen och utvärdering av gruppen.

I Sandbergs bok (2003) kan man läsa om sociologen Mills syn på grupputveckling. Han beskriver en modell där grupper kan utvecklas i fem nivåer. För att gå vidare från en nivå till en annan måste föregående vara uppnådd. Den lägsta nivån kännetecknas av ett genuint möte mellan människorna i gruppen. På den andra nivån kommer gruppens medlemmar överens om tid och plats för nästa möte samt en struktur för fortsatt kontakt. När detta är tillgodosett kan gruppen komma till den tredje nivån. Här utmärks nivån av att det finns ett gemensamt mål för gruppen. Mills menar att de flesta arbetsgrupper befinner sig på just den tredje nivån, men att det saknas en flexibilitet. Att en grupp är flexibel och har en förståelse att man ingår i ett socialt system gör att gruppen är på den fjärde nivån. Den sista nivån kännetecknas av utveckling och reproduktion. Arbetet är kreativt och gruppen är inställda på att arbetet ska avslutas och att det eventuellt kan fortsätta i nya former. Genom att känna till de olika utvecklingsnivåerna kan man enkelt se på vilken nivå en arbetsgrupp befinner sig. Om en arbetsgrupp saknar arbetsglädje (nivå ett) kan man inte ha förväntningar att arbeta effektivare med målstyrning (nivå tre). Blake, Mouton och Allen (1993) framhåller att för att en grupp ska nå ett bra resultat krävs en positiv och stark teamkultur. Det är också viktigt att gruppen förstår vad teamwork är och hur gruppens resultat kan mätas. Nilsson (1993) menar att människan har behov som gör att den söker samspel med andra individer. Några av dessa behov är av primär karaktär så som föda och skydd. Andra behov som människor har är att känna tillhörighet, samhörighet, meningsfullhet, uppmuntran och bekräftelse. För att uppfylla dessa behov behövs ofta flera människor. När alla medlemmar i en grupp ska få sina behov tillfredställda krävs att gruppen lär känna varandra, bildar gemensamma tankar och beteenden och att man anpassar sig till varandra. Det ger gruppen en vi-känsla och en identitet.

Utveckling

Senge (1995) beskriver hur man som ledare på ett framgångsrikt sätt kan skapa en lärande organisation. Han menar att det finns fem discipliner, som man behöver vara framgångsrik i. Dessa discipliner är systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Alla dessa discipliner måste utvecklas för att tillsammans skapa en helhet. Detta arbetet är svårt och det är viktigt att fokusera på helheten. Senge (1995) kallar den systemtänkande disciplinen för *den femte disciplinen*. Han menar att syftet med denna är att säkerställa och tillsammans med övriga fyra disciplinerna se en helhet över teori och praktik. De fyra andra disciplinerna måste skapas och ständigt utvecklas. Detta kommer att innebära att helheten blir överlägsen summan av delarna. Den systemtänkande disciplinen handlar om ett nytt sätt att tänka. Ofta ser man till delarna i ett system. Här menar Senge (1995) att man ska se till helheten istället. Här handlar det om att förstå och se problemet samt förstå de bakomliggande orsakerna. Man ska alltså inte se och lösa problem som man ofta gör idag. Då ser man och arbetar efter händelser efter en rak linje och arbetar med det som är före samt efter. Man måste alltså se det som ett system och därefter förstå vad det är som påverkar vad. På detta sätt kan man hitta den bästa lösningen på problemet. Det är när man har förstått helheten som man sedan kan välja den lösningen, som ger bästa hävstångseffekten. Disciplinen personligt mästerskap handlar om att företaget är beroende av att se till att medarbetarna på arbetsplatsen ständigt lär sig nya saker och utvecklas. Det personliga mästerskapet är knutit till hur medarbetaren personligen växer på arbetsplatsen och utvecklar sin kompetens. För att utveckla ett personligt mästerskap krävs att man har en egen vision och arbetar efter denna. Klyftan mellan visionen och verkligheten kommer att skapa en drivkraft att vilja utvecklas framåt. Denna drivkraft kallar Senge för *den kreativa spänningen*. Det personliga mästerskapet skapas av medarbetaren själv, men det är positivt om företaget stöder medarbetaren i denna process. Den tredje disciplinen belyser tankemodeller. Här kan företaget

öka sina resultat om nya processer och idéer kommer fram. Man har av erfarenhet förstått att många nya och kreativa idéer aldrig blir förverkligande. Det beror på att gamla tankebanor inte överensstämmer med nya vilket gör att det begränsar oss. Ofta känner man inte till vilka tankebanor som begränsar oss. För att utveckla nya tankebanor behöver man känna till vilka tankebanor man redan har och ändra på dessa. De gamla tankebanorna behöver man kunna granska kritiskt, värdera och revidera. Gemensamma visioner är den fjärde disciplinen. Om man ska lyckas att skapa en lärande organisation måste företaget skapa och ha en gemensam vision. En vision kan beskrivas som en bild, som företaget målar upp för de anställda över det företag man vill skapa. Den gemensamma visionen hjälper medarbetarna att lägga sin energi på rätt saker. Det innebär också att de anställda känner ett *vi* med företaget samt ägarna och de kommer arbeta mot företagets bästa. För att alla anställda ska kunna arbeta mot den gemensamma visionen krävs att de har en personlig vision. Detta förutsätter i sin tur att företaget har utvecklat ett personligt mästarskap. Det är viktigt att göra medarbetarna delaktiga i den gemensamma visionen samt att de kan påverka den. Den femte och sista disciplinen heter teamlärande. Det som präglar ett team är att det har ett gemensamt syfte, vision och förståelse. Ett välfungerande team är mycket starkare än en enskild individ, men på samma sätt kan ett dåligt team vara mycket sämre än vilken individ som helst. Som företag är det viktigt att satsa på att utveckla ett bra team. När man ska utveckla ett bra team finns det tre saker som man behöver tänka på. Det första är att teamet ska få möjlighet att hantera svåra frågor och då krävs att medlemmarna kan lyssna på varandra. För det andra är teamet kommer på något tillsammans och då krävs att medlemmarna förstår att medlemmarna kompletterar varandra, att alla behövs och känner sig behövda. Den tredje är att teamet påverkas av andra grupper. Vad andra grupper beslutar påverkar vad teamet ska arbeta med. Om man ska lyckas med denna disciplin krävs en ständig dialog och diskussion. I teamets diskussioner ska åsikter och argument leda fram till ett gemensamt beslut. Att bli bra på teamlärande är svårt och det krävs mycket tränande för att utveckla denna förmåga.

Syfte

Syftet med min uppsats är att få kunskap hur olika ledare säger sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen samt få en bild av deras syn på sitt ledarskap.

Frågeställningar

Studien tar sin utgångspunkt i följande frågeställningar:

Vilka föreställningar, idéer och normer har olika ledare när det gäller synen på sitt ledarskap?
Hur beskriver olika ledare sitt förhållningssätt till medarbetarna för att utveckla en laganda på arbetsplatsen?
Hur beskriver olika ledare konkret att de gör för att utveckla laganda?

Metodiskt tillvägagångssätt

Studien behandlar hur olika ledare säger sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen och hur bilden av deras syn på sitt ledarskap ser ut. Idag finns det mycket forskning runt begreppet ledarskap samt olika framgångsfaktorer. Förhoppningsvis kan studien ge ny kunskap om hur olika ledarskap i och utanför skolans värld arbetar för att utveckla en god laganda. I metodavsnittet får läsaren ta del av vilken forskningsansats, som använts. Här ges även en kort belysning av kvalitativ och kvantitativa studier, för att påvisa skillnader i angreppssätt och därmed förtydliga valet av ansats. Läsaren får en beskrivning hur insamling av data har gått till. Målsättningen med metoddelen är att beskriva detta utförligt och detaljerat för att underlätta för läsaren att bedöma resultatet.

Val av metod

Starrin och Svensson (1994) beskriver att en metod är ett slags redskap, som man använder sig av för att lösa ett problem eller komma fram till ny kunskap. Det som kan bidra till att uppnå de här målen är en metod. Man kan välja mellan två angreppssätt för att samla in, bearbeta och presentera en undersökning. De två olika angreppssätten är den kvantitativa eller kvalitativa metoden. Den kvantitativa metodens styrka är att man väljer ut ett stickprov ur en population och sedan kan generalisera resultatet till att gälla en hel population. Denna metod kräver ett brett underlag av personer, som deltar i undersökningen. Forskaren har här ett avstånd i förhållande till sin undersökningsgrupp. Den kvalitativa metoden ger annan kunskap än den kvantitativa. Syftet här är att skapa förståelse, analysera och förstå helheter. Metoden kännetecknas också av en närhet till informationskällorna. Med detta som bakgrund har jag valt den kvalitativa forskningsansatsen.

Stukát (2008) beskriver att en intervjuare kan använda sig av två olika intervjuformer, den strukturerade och den ostrukturerade. I den strukturerade intervjun används ett frågeschema. Här är frågornas formulering och även ordningen bestämd. Frågornas är mestadels slutna och kan i regel jämföras med en enkät, där det går att välja mellan olika redan förutbestämda svarsalternativ. I den ostrukturerade intervjuformen väljer intervjuaren ett ämnesområde, som ska täckas in. Ofta har intervjuaren en form av checklista med huvudfrågor, som ställs till alla. Intervjuaren kan under intervjun följa upp svaren på ett individuellt sätt genom att ställa följdfrågor eller fråga om man har förstått svaret rätt. Här skapas ett samspel mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Stukát (2008) belyser också svårigheten att utföra denna typ av intervju. Han menar att intervjuaren måste ha en goda förkunskaper och en god psykologisk förmåga. Många gånger blir materialet stort och då är det en fördel att inte välja för många informanter till studien. Med tanke på att svaren mellan informanterna kan skilja sig åt en hel del kan det vara svårt att jämföra svaren. Min undersökning ska baseras på ett ämnesområde och frågorna ska vara öppna, alltså inte likna en enkät, vilket gör att valet blir att använda den ostrukturerade intervjuformen. Informanternas ledarskap kommer även att skilja sig åt vilket gör det nödvändigt att upprätta en intervjuguide, som kan anpassas efter de olika ledarna.

Undersökningsgrupp

Enligt Miles och Huberman (1994) kan man inte studera allt. De menar att urvalet, som görs påverkar och begränsar vilka slutsatser som kan dras av undersökningen. Författarna betonar också att urvalet är avgörande för senare analyser och för undersökningens trovärdighet.

Miles och Huberman (1994) menar att det är viktigt att fundera varför just de informanter man valt är viktiga för undersökningen. De menar också att det är viktigt att fråga sig vem mer som kan vara viktig. Med tanke på att undersökningen ska ge en bred syn på hur olika ledare arbetar och tänker runt begreppet laganda väljs sex olika ledare. Målet är även att kunna jämföra olika ledarskap med varandra och det kräver ledare från olika verksamheter. Miles och Huberman (1994) lyfter fram att man ska vara noga med sitt val av informanter. Undersökningen ska ha en tyngdpunkt och utgå från ledarskapet inom skolan. Valet av informanter är tre skolledare och tre informanter från olika verksamheter utanför skolan. Uppsatsens fokus är att få kunskap hur olika ledare säger sig arbeta, för att stärka lagandan i arbetsgruppen samt få en bild av deras syn på sitt ledarskap. Det finns olika verksamheter utanför skolan där ledare arbetar aktivt för att utveckla en grupp eller ett arbetslag. Jag har valt två ledare utanför skolans värld där egen yrkesbakgrund finns. Därmed finns en förhoppningen att tolka och förstå informanterna på ett mer likvärdigt sätt. Det är finns även en risk att ta förgivet och tolka informanten på fel sätt då samma referensbild finns. Valet är en ledare från restaurangbranschen samt en från fotbollsvärlden. Undersökningens syfte är också att få en bred kunskapsbild, för att kunna hitta likheter och skillnader i de olika ledarskapen. Till undersökningen väljs därför även en körledare. Informanterna till undersökningen kommer väljas strategiskt och inte slumpvis. Kriterier för val av de olika ledarna till undersökningen har skapats. Ett är att samtliga ledare ska ha erfarenhet av sitt yrke. Det andra kriteriet är att ledarna skall uppfattas som engagerade av brukare, chefer eller medarbetare. Det tredje är att använda lika många män som kvinnor till undersökningen. Könet kan ha betydelse på hur ledarskapet gestaltas. Vilket ger en större bredd till undersökningen. Det fjärde är att alla ledare inom skolan inte ska ha samma utbildningsbakgrund. Ett kontaktnät får vara basen för att hitta lämpliga informanter. Skolledarna i undersökningen är två kvinnor och en man. De har inte samma pedagogiska utbildningsbakgrund, vilket kan sätta en prägel på ledarskapet. En skolledare har sin utbildningsbakgrund som förskollärare samt specialpedagog medan övriga har en lärarbakgrund. Körledaren är en kvinna med en lång utbildningsbakgrund och arbetar inom svenska kyrkan. Krögaren är en man med lång erfarenhet av arbetet på en restaurang både som ledare och anställd. Restaurangen har ett gott renommé och uppfattas som framgångsrik. Den sista ledaren är en man med ledarerfarenhet i en fotbollsklubb på elitnivå samt inom näringslivet som vd. Fotbollsklubben samt företaget har under ledarens ledning visat mycket goda resultat och framgång. Idrottsledare har länge varit intressanta förebilder för såväl ledare inom privata företag som andra organisationer. Dessa ledare anses ha en stor fallenhet att se de enskilda personerna i ett lag samt att arbeta med gruppen för att nå ett resultat. När man väljer att skriva om att stärka lagandan i arbetsgruppen är det ganska självklarhet att en välja idrottsledare. Med tanke på att den sista ledaren besitter erfarenhet av olika ledarskap är detta inget hinder utan en tillgång då en bredd i materialet eftersökes. I undersökningen har det inte framkommit om de övriga ledarna har andra ledaruppdrag utanför sin verksamhet.

Intervjufrågor

Upprättandet av intervjufrågorna bygger på Kvale (1997). Undersökningens syfte och frågeställningar är en grund till upprättningen av en intervjuguide (se bilaga 1). Det är ett stort antal frågor. Studiens andra frågan i intervjuguiden är en inledande fråga. Enligt Kvale (1997) får man ofta spontana och utmålade svar och tanken är också att få igång ett positivt samtal. Kvale (1997) menar också att det är viktigt att intervjufrågor har en röd tråd. Undersökningens frågor delas därför in i fyra grupper med en avsikt att på olika sätt ringa in

synen, arbetssätt och förhållningssätt hos de olika informanterna. Förhoppningen är att skapa en röd tråd under intervjun. Den första gruppen av frågor handlar om ledarstil samt synen på det egna ledarskapet. Den andra gruppen av frågor vill ringa in ledarens tankar och förhållningssätt på gruppnivå. Där ingår frågor om arbetsklimat och teambildning. Frågorna är alla sorterade under olika teman. Där finns fasta frågor som ställs till alla intervjupersoner, men samtidigt finns öppenhet för tillägg och följdfrågor. Under intervjuerna ska jag försöka att så långt som möjligt att inte påverka mina informanternas svar. Intervjuerna ska mer vara likt ett samtal och målsättningen är att skapa en avslappnad stämning. Den tredje gruppen av frågor innehåller ledarens förhållningsätt runt den enskilda medarbetaren. Den sista gruppen av frågor handlar om ledarens syn på sitt arbetssättet runt resultat samt hur framgång kan skapas. Den sista frågan i hela intervjuguiden är en fråga där tillägg kan göras. Då finns en chans för informanten att utveckla något svar eller att ta upp något som glömdes bort under intervjun. Intervjuguiden är en grund för intervjuerna, där frågorna fick ändras något beroende på vilken ledare som intervjuades. I alla intervjuer krävs ett aktivt lyssnande, för att kunna ställa följdfrågor då något är oklart eller där svaret behöver utvecklas. En pilotintervju genomförs, för att testa intervjufrågornas kvalitet, innehåll och tydlighet. Materialet från pilotintervjun ska inte ingå i undersökningen. Tiden för att utföra pilotintervjun är ca 35 minuter. Det blir sedan ett riktmärke för de kommande intervjuerna. Vissa justeringar i frågornas utformning gjordes efter pilotintervjun. Här diskuteras även eventuella för- och nackdelar med att ge ut frågorna i förväg. Eftersom undersökningen ska bygga på ett samtal väljs att inte dela ut frågorna innan intervjutillfället.

Genomförande av intervjuerna

Ledarna kontaktades och de fick en kort information om vad undersökning skulle handla om, anonymiteten och att intervjun skulle spelas in på band. Samtidigt fick informanterna upplysning om att det inspelade materialet bara skulle användas för uppsatsen och att samtalet räknades till en timma. Därefter kom vi överens om lämplig tid och plats. Det kändes viktigt att göra alla intervjuer ganska tätt, för att säkerställa en likvärdighet med alla ledare. De flesta ledare intervjuades på sin arbetsplats. När alla intervjuer var klara började utskrivningen av dessa. Utskrivningen skedde i stort sätt ordagrant, men ibland valdes att ta bort upprepningar, onödigt information eller annat, som inte hade med kontexten att göra. Ibland ändrades meningar i texten, för att innehållet lättare skulle kunna förstås. En annan tanke var också att om allt material var utskrivet skulle det säkert underlätta arbetet med analysen och därmed resultatet. Här fanns det säkert mycket tid att spara samt viktig information som annars kunde gå förlorad.

Reliabilitet

Patel och Davidsson (1991) betonar att om man använder sig av intervjuer eller observationer i sin undersökning är trovärdigheten beroende av intervjuarens eller observatörens förmåga. Det innebär att för att öka reliabiliteten krävs en tränad person med en god förmåga samt att man använder sig av strukturerade observationer eller standardiserade intervjuer. De menar också att reliabiliteten ökar om man är två som utför intervjuerna, men de lyfter samtidigt fram att man däremot kan öka reliabiliteten om man spelar in intervjuerna på band. Då kan man lyssna flera gånger och på så vis säkras reliabiliteten. Min undersökning genomförs på egen hand och min erfarenhet av att intervjua är något begränsad. Detta skulle medföra att reliabiliteten i undersökningen i detta avseende minskar. Däremot har informanternas svar spelats in på band och materialet har skrivits av ordagrant med undantag från brus och upprepningar. Det skall i sådana fall öka reliabiliteten i undersökningen.

Enligt Bjereld, Demker och Hinnfors (2010) menar de att en forskare kan stärka reliabiliteten i sin undersökning på flera olika sätt. De beskriver att man kan låta en annan forskare upprepa delar av undersökningen, för att se om resultaten blir samma. Med tanke på att intervjuerna har utförts av mig och där karaktären på frågorna utgått från teman ger det mig en chans att tro att min personliga prägel under intervjuerna på så sätt minskar reliabiliteten då ett samspel utspelas, som påverkar vilken information informanten ger. Att en annan forskare skulle få exakt samma svar från informanterna är svårt att tro. Bjereld, Demker och Hinnfors (2010) menar också att den som intervjuar bygger upp en personkemi med informanten vilket kan påverka vilka svar som ges. I min undersökningen har målet varit att få en kunskap runt ett tema av informanterna. Det är förmodligen troligt att jag även kan få olika svar beroende på när på året intervjun genomförs. Målet med intervjuerna har varit att kartlägga de olika informanternas syn på sitt ledarskap, arbetssätt och förhållningssätt. Intervjuerna genomfördes ganska tätt, för att säkerställa en likvärdighet i utformningen av intervjuerna med de olika ledarna. Det skulle kunna medföra en större reliabilitet i undersökningen.

Validitet

Enligt Bjereld, Demker och Hinnfors (2010) har en forskare en hög validitet i sin undersökning om forskaren mäter det man avser att mäta. Med bakgrund till detta blir valet av den första informanten en rektor, som är bekant. Förhoppningen är att intervjun blir mer avspänd då den pedagogiska referensramen är samma hos oss båda. Efter den första intervjun ökar säkerheten och även erfarenheten. Det skulle i sådana fall öka validiteten i den första intervjun och förhoppningsvis även i de nästkommande. I undersökningen väljs att intervjua alla ledare inom skolan först och därefter ledarna utanför skolan. Valet av informanter samt min egen förståelse kan både vara en tillgång samt ett hinder då tolkningar av intervjumaterialet görs. Det finns en stor risk att både ta för givet eller faktiskt inte uppfatta informanterna på rätt vis. Med detta som bakgrunden ställs en hel del följdfrågor när något innehåll är oklart. När det gäller validiteten i undersökningen är det läsaren, som får tolka om det är en tillgång eller en brist hur undersökningen har utformats. I undersökningen finns inget intresse av att kunna generalisera studiens resultat till att gälla för en population. Studien har till syfte att få kunskap om urvalsgruppens förhållningssätt, arbetssätt samt deras syn på det egna ledarskapet för att utveckla en laganda på arbetsplatsen. Tanken är att skapa en förståelse och en närhet till den intervjuade för att på det vis få kunskap till undersökningen.

Etik

Vid genomförandet av intervjuerna följdes de forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning av Vetenskapsrådet (2002). Det finns fyra olika krav och ett av dessa är *informationskravet*. Det innebär att informanterna, som intervjuas får kunskap om vad undersökningens innehåll och syfte. En forskare ska också informera de som är med i undersökningen om deras *samtyckeskrav*. Detta krav innebär att personerna i studien ska samtycka om att vara med samt få kännedom att de när som helst kan avbryta sitt deltagande. Det tredje kravet är *konfidentialitetskravet*. Det innebär att de personer, som ingår i uppsatsen ska ges konfidentialitet. Alla personuppgifter kommer att sparas på ett sätt där obehöriga inte kan tillgå dessa. Det sista är *nyttjandekravet*. Allt material, som samlas in kommer endast att användas för undersökningen.

Bearbetning, analys och tolkning

Jag har spelat in alla mina intervjuer, efter informanternas godkännande med en digital ljudinspelning av god kvalitet, för att under själva intervjutillfällena inte behöva föra

anteckningar. På så sätt har jag kunnat vara mer aktiv under intervjun och samtidigt haft möjligheten att ställa följdfrågor. Transkriberingen av intervjuerna tog lång tid i anspråk. Samtidigt var detta en viktig del i analysprocessen då jag parallellt med skrivandet fick tid över att reflektera över vad som sagts. Jag kunde redan på ett tidigt stadium jämföra de olika informanternas svar. När transkriberingen av materialet var klart utförde jag en slags kodning av materialet. Jag sammanställde materialet efter olika centrala teman och under varje tema lyfte jag fram likheter och skillnader mellan de olika informanternas svar. Dessa teman framgår i resultatdelen och de har stärkts av citat.

Nästa steg i analysprocessen var att binda samman empiri med teori. Tolkning och analys har skett under hela skrivprocessen. När intervjuerna var utskrivna arbetade jag först enskilt med varje intervju. Det första var att hitta rubriker över vad informanterna talade om och därefter kristalliserades olika övergripande ämnesområden. All viktig information fick nummer efter vilken intervju och var i texten materialet fanns. Detta gjordes för att lättare kunna gå tillbaka till grundintervjun för att förstå sammanhanget och för att tolkningen skulle ske på ett korrekt sätt. När rubrikerna var klara klipptes alla informanternas svar in och sedan analyserades dessa. I analysen var uppgiften även att hitta likheter och skillnader i svaren. Materialet var stort och spretade mycket vilket gjorde att arbetet tog väldigt lång tid.

Resultat

De olika informanterna skiljer sig en del åt när det gäller form av verksamhet, synen på sin ledarroll samt arbetssätt och arbetsformer. Resultatmaterialet är stort och omfattande. Målet är att presentera resultatet på ett överskådligt sätt. Resultatdelen kommer läggas upp på följande sätt. Först presenteras en sammanfattande bild av varje enskild informant och deras syn på sitt ledarskap. Ledarna delas upp i två grupper, inom skolan och utanför skolan. Efter presentationen av gruppen ges en sammanfattande översikt i en tabell. Förhoppningen är att resultatet lättare ska kunna utläsa av läsaren. Därefter åskådliggörs alla kategorier av teman, som behandlar ledarskapets förhållningssätt, arbetssätt och arbetsformer i en sammanfattande tabell. Tabellen har som syfte att ge läsaren en översikt över hur resultatet läggs upp. Med tanke på att innehållet är stort är tron att det underlättar. De olika teman går ibland in i varandra och gränserna är väldigt hårfina. Förhoppningen är att läsaren ska uppfatta resultatet som överskådligt. Det följs sedan av en kartläggning av de olika ledarskapens gemensamma bild och där finns även individuella avvikelser.

Bakgrundsbild av ledarna inom skolan

De olika informanterna talar om sitt ledarskap i många olika perspektiv. Här kommer informanternas tankar och idéer hur de arbetar mot målen i verksamheten.

Rektor A

Informanten berättar att hon som ledare har en stor betydelse för att verksamheten ska nå goda resultat. Hon beskriver sitt uppdrag i verksamheten, rektorsrollen. Rektor är viktig för att klargöra och förmedla målbilden samt förväntat resultat för medarbetarna berättar hon. Jag tolkar att rektorn menar alla styrdokument, som skolans verksamhet vilar på samt de mål verksamheten upprättar. Informanten menar att målbilden måste göras väldigt tydlig, för att medarbetarna ska veta vart man ska arbeta. *Det är ju en förutsättning för att man ska kunna nå målen. Det är ju att man vet vilka mål det är.* Rektorn berättar att hon ställer tydliga krav och förväntningar på sina medarbetare och betonar samtidigt vikten av att medarbetarna känner en meningsfullhet i sitt arbete. Hon lyfter också fram att det är viktigt att arbetslaget är överens om målet och att alla arbetar mot samma mål. Informanten berättar att hon arbetar med arbetsmiljöfrågor. Hon lyfter fram att medarbetarna kan påverka sin arbetsmiljö genom sitt handlande. *Vi är varandras arbetsmiljö och att alla känner att man gör något kul... Ju mer du ger ju mer får du tillbaka.*

Det är inte så att först kommer resultatet och sedan kommer klimatet, men om barnen känner sig trygga och personalen trivs känner sig uppmuntrade, det händer saker, engagerade, då blir man engagerad. Då blir det ett bra resultat för barnen. Titta på klass 9A där då, varför vände dem?

Informanten framhåller att det är viktigt att kunna vila i det positiva på arbetsplatsen. Jag tolkar att hon menar att skolan förändras långsamt och att ledaren behöver stanna upp och reflektera över det som är positivt. Rektorn framhåller också vikten av att hon själv får egen fortbildning, för att utvecklas och kunna driva skolans verksamhet framåt. Informanten beskriver sig som en lyhörd ledare och hon betonar att det är viktigt att fatta tydliga beslut. Hon lyfter även fram att det är viktigare att se möjligheterna i verksamheten än problemen, men hon berättar samtidigt att hon är bra på att lösa problem. Hon berättar att hon har en ambition om att vara en synlig och närvarande ledare, för hon menar att en osynlig är en katastrof för verksamheten. Informanten beskriver att hon är ute i verksamheten och tillsammans med elever på deras raster. Informanten beskriver sitt ledarskap, som engagerande, mänskligt. *Då känner nog personalen att jag ger av hjärtat lite. Då är man bara människa. Det uppskattade de nog att man är en medmänniska.* Hon berättar att efter ett flertal år som ledare har hon märkt att om hon är personlig i samtal med medarbetarna öppnar detta upp i samtalet och en närhet skapas. Informanten framhåller också betydelsen av att fånga upp om någon medarbetare mår dåligt.

Rektor B

Informanten berättar att han som ledare har en stor betydelse för att verksamheten ska nå goda resultat. Han beskriver sitt ledarskap, som resultatnriktat och betonar arbetet med målen för verksamheten. Han beskriver också sitt uppdrag i verksamheten, rektorsrollen. Rektorns roll är viktig för att klargöra och förmedla målbilden samt förväntat resultat för medarbetarna berättar han. Jag tolkar att rektorn menar alla styrdokument, som skolans verksamhet vilar på

samt de mål verksamheten upprättar. Informanten talar om att skolans verksamhet är politiskt styrd och han berättar att han brukar lyfta upp filosofiska frågor i samband med målarbetet. Rektorn menar att målbilden måste göras väldigt tydlig, för att medarbetarna ska veta vart man ska arbeta. Han berättar också att det är viktigt att ledaren lyfter fram sin egen etik i målarbetet. Informanten tycker att det är viktigt att ledaren för en verksamhet har kunskap om sitt eget ledarskap, hur det förmedlas och var man står i förhållande till målen. Informanten framhåller vikten av att vara lyhörd. Han framhåller att ledaren måste våga fatta beslut samt att de ska vara tydliga och väl förankrade hos alla medarbetare. Informanten beskriver att ledaren måste utstråla energi, engagemang och vara tänd på det som ska utvecklas. Han menar att det är viktigt att ha glimten i ögat och tänd på idén. Han berättar att hans syn på *ledarskap är inte bara en nål, som man sätter på sig när man har fått ett visst jobb*. Ledarskapet finns överallt beskriver han. Han menar att *det handlar om att hjälpa andra och göra en skillnad*. Informanten lyfter fram att han har en värdegrundsbild, som jag tolkar finns i läroplanen. Han talar om *allas rätt att ingå i gemenskapen utifrån sina egna förutsättningar*. Rektorn berättar också att han arbetar med arbetsmiljöfrågor. Han lyfter fram att personalen ska ha en *förmåga att påverka sin arbetsmiljö och sitt uppdrag och det är ju chefens eller ledarens roll att se till att medarbetarna har insyn och har förståelse. Förståelse för sitt uppdrag insyn i det och kan påverka det*.

Rektor C

Informanten berättar att hon som ledare har en stor betydelse för att verksamheten ska nå goda resultat. Hon beskriver sitt ledarskap, som pedagogiskt och engagerande. Denna informant berättar att hon har en förmåga och lust att starta nya projekt i sin verksamhet. Informanten beskriver också sitt uppdrag i verksamheten, rektorsrollen. Rektor är viktig för att klargöra och förmedla målbilden samt förväntat resultat för medarbetarna berättar hon. *Jag tror att min roll är viktig... dels handlar det om att uppdragen kommer från kommun och stat, som kommer via mig. Då är jag viktigt att göra dem tydliga. Vad är det jag förväntar mig?* Hon betonar också att hennes roll är att möjliggöra för medarbetarna att göra ett gott arbete. Informanten menar att målbilden måste göras väldigt tydlig, för att medarbetarna ska veta vart man ska arbeta. Informanten framhåller att hennes roll som rektor kräver tålamod för medarbetarnas olika sätt att utföra sina arbetsuppgifter och även tidsmässigt. Hon beskriver sig som social och en i laget fast rollen är lite annorlunda. Informanten berättar att hon är tillgänglig och det visar hon genom att ha dörren öppen. Hon berättar att hennes medarbetarna säkert ser på henne, som en eldsjäl. Informanten uttrycker också en förhoppning om att hennes medarbetarna känner en tillit till henne och att de känner att hon står på deras sida. Hon framhåller att tillit växer med tiden. Informanten lyfter fram att hon har en värdegrundsbild, som jag tolkar överensstämmer med läroplanen. Hon berättar *att alla ska komma fram på något sätt, för det är ju det handlar om för mig som ledare är det medarbetarna som är resursen. Om jag säger att hos mig kan man bara vara på ett sätt. Då kommer jag att tappa hälften. Då kommer inte jag att kunna använda resursen på rätt sätt eller på bästa möjliga sätt*. Rektorn berättar också att hon arbetar med arbetsmiljöfrågor. Hon lyfter fram att personalen har arbetat med hur den goda arbetsplatsen ser ut. Informanten betonar att arbetsmiljön för elever och medarbetare är lika viktig och att den *ena förutsätter den andra hela tiden*. Rektorn berättar att i verksamhetens arbetsmiljöarbetet har personalen fått utbildning i kommunikation, giraffspråk. Hon berättar att det är ett sätt att kommunicerar på ett trevligare sätt. Informanten betonar att det är ett led för att skapa ett godare arbetsklimat. Denna informant betonar att det finns en jantelag i skolan som hindrar

verksamheten och medarbetare att utvecklas. På hennes skola betonar hon att arbetsuppgifter inte alltid ser likadana ut för alla medarbetare. Hon lyfter fram att det är viktigt att medarbetare måste få utvecklas och ges förutsättningar till det. *Då måste vi låta varandra blomma lite och då måste jag vara tydlig med varför jag låter henne blomma.*

Tabell 1 En sammanfattande bild av ledarna inom skolan och deras syn på det egna ledarskapet

Rektor A	Rektor B	Rektor C
Ledarnivå Rektorsrollen Mänskligt ledarskap Arbetsmiljön Mål och resultat	Ledarnivå Rektorsrollen Resultatinriktat ledarskap Filosofiska frågor Egen etik Arbetsmiljön Värdegrundsarbete	Ledarnivå Rektorsrollen Pedagogisk ledare Mål och resultat Arbetsmiljön Värdegrundsarbete Kommunikation, giraffspråk
Personlig nivå Engagemang Tydlighet Meningsfullhet Social Personlig Se möjligheter Vila i det goda Egen fortbildning	Personlig nivå Engagemang Tydlighet Stort intresse Energi Allas rätt att ingå i gemenskapen	Personlig nivå Engagemang Eldsjal Social En i laget, fast annan roll Skapa tillit Tålmod

Bakgrundsbild av ledarna utanför skolan

De olika informanterna talar om sitt ledarskap i många olika perspektiv. Här kommer informanternas tankar och ideér hur de arbetar mot målen i verksamheten.

Körledaren

Informanten menar att hon som ledare har en stor betydelse för att verksamheten ska nå goda resultat. Hon beskriver sitt ledarskap, som pedagogiskt, engagerande och tydligt. Körledaren betonar att en duktig ledare är *öppna, positiva och kanske lite ödmjuk, lyhörd och kanske kunna kanske fel med karismatisk, men att man verkligen brinner för sitt ämne*. Informanten framhåller också att hon har ett uppdrag som körledare i verksamheten. Hon berättar att hon har stora musikkunskaper och färdigheter, vilket är en förutsättning för att arbeta som körledare. Jag tolkar att hon beskriver sin ledarroll likt en lärare, fast där fokus ligger på att gruppen ska utvecklas tillsammans och skapa en enhet. Informanten berättar att hon lär ut av sina kunskaper. Hon beskriver att hon arbetar fokuserat på att kören ska utvecklas, uppnå delmål och mål. Körledaren menar att hennes roll kräver tålamod, för att utvecklingen sker långsiktigt och långsamt. Informanten talar ur ett samhällsperspektiv där alla ska få ha rätt att ingå i gemenskapen på sina egna villkor och förutsättningar och hon framhåller att alla kan vara med i någon kör. Efter intervjun med körledaren tolkar jag att körledarens grundsyn bygger på kristen etik och att hon värnar om alla, även den lilla människan. Hon betonar att verksamheten ska upplevas positiv, för medlemmarna. *Det får inte kännas som något måste eller att man värderar personerna olika utifrån deras sång utan att alla är lika viktiga*. Informanten lyfter fram att alla medlemmar kan utvecklas mer än de själva tror. Informanten lyfter fram att ledaren har en stor betydelse hur arbetsklimatet i gruppen ser ut. Körledaren berättar att hon måste ge mycket av sig själv, bjuda på sig själv som människa, för att vidhålla ett intresse hos medlemmarna. Körledaren betonar att stämningen i gruppen är viktig. Hon lyfter också fram att musiken har en positiv roll på medlemmarna. Körledaren berättar *att man måste som ledare ge väldigt mycket i stunden, för att det ska bli levande*. Hon lyfter också fram att gruppens prestation speglas av vilken ledare gruppen har. *De är i de grupper som man kan höra väldigt känslokalla, eller hårda utföranden också. De beror väldigt mycket på vad det står för ledare där*. Körledaren berättar också att utvärderingen ligger till grund för hur hon ska arbeta vidare med problem och utveckling av kören. Problemen kan vara av olika karaktär såsom på gruppnivå och/eller individnivå. Jag tolkar att körledaren beskriver dessa problem likt ett arbetsmiljöarbete.

VD/Klubbdirektören

Informanten menar att han som ledare har en stor betydelse för att verksamheten ska nå goda resultat. Han beskriver sitt ledarskap, som resultatnriktat och betonar arbetet med målen för verksamheten. Denna informant beskriver att det är mycket viktigt att få medarbetarna med sig i arbetet mot målen och i förändringsprocesser. Han menar att det krävs att man som ledare är rak, tydlig och nästan på gränsen till övertydlig. Informanten lyfter fram att han har ett personligt ledarskap med goda moraliska värderingar, som speglar samhällsbilden. Vd/klubbdirektören berättar att han tror sig ha påverkat flera företag, där han arbetat i en positiv riktning. Han beskriver sig som en tävlingsmänniska, med goda kunskaper i ekonomi och med stort engagemang. Informanten lyfter fram att han visar sitt engagemang genom *att då är jag först på jobbet och sist därifrån*. Vd/klubbdirektören beskriver sig som en eldsjäl, som brinner för sina arbetsuppgifter och ibland nästan lite för mycket. Han lyfter också fram att han vill utföra sina arbetsuppgifter felfritt. Informanten berättar att han tror att hans ledarskapsförmåga har bidragit till att öka omsättningen på de företag, där han arbetat. Vd:n berättar att han har kompetens inom sitt område, men beskriver på samma gång sin okunskap

i vissa andra områden, produkter mm. Han berättar att han har ett flertal chefer under sig som är kunniga inom sitt område. *Jag är inte produktkunnig eller jag är ingen designer och så vidare, utan det är med hjälp av er ska vi lyfta detta företag. Jag kan skydda er från dumma kommentarer från aktieägare och så vidare, men till slut så måste vi ändå leverera ett resultat.* Informanten betonar att hans roll, som vd ibland är att skydda medarbetarna från aktieägarna, inge mod och förhoppningar samt att sätta realistiska mål. Vd:n berättar att han betonar för medarbetarna att de ska nå ett resultat tillsammans och att han inte kan göra det själv. Jag tolkar att vd:n berättar om att skapa en vi-känsla där alla tillsammans bidrar till en framgång. Denna informant lyfter fram vikten av att skapa en konkret målbild, för sina medarbetare. *Vi ska vara mest framgångsrika klubben inom 5 år.* Han beskriver också ett samarbete med kunniga medarbetare, för att de tillsammans ska nå målet. *Jag kan fotboll, men inte tillräckligt bra... så hade vi en kille, som var 35 år som tränare, allsvenskans yngsta tränare. Ge honom förtroendet – Du fixar med fotbollen och jag fixar med marknadens mässiga förutsättningar till att skaffa bra spelare, men tillsammans gör vi det.* Vd/klubbdirektören berättar att han alltid är tillgänglig när han är på arbetet och att han visar det genom att dörren är öppen. Informanten berättar att han delegerar arbetsuppgifter och låter medarbetarna ta ansvar. Han beskriver att det leder till utveckling. Vd/klubbdirektören betonar också vikten av att tillåta att medarbetarna gör fel, men att han då finnas till hands genom att hjälpa. Han lyfter fram att det är viktigt att vara ärlig som ledare och tåla kritik från medarbetarna. Informanten belyser också svårigheten av att vara ledare. Som ledare får man fatta tuffa beslut och bli ifrågasatt menar han. *Det finns en anledning till att man säger att fisken alltid ruttnar från huvudet. Du får frågan och du måste göra någonting åt det och gruppen förväntar sig att du tar frågan.* Vd/klubbdirektören beskriver att han arbetar med arbetsmiljöfrågor. Han berättar att medarbetarna i hans verksamhet kontinuerligt utvärderar sin tillfredsställelse på arbetet, *nöjd medarbetarbarometer.* Informanten lyfter fram att när problem uppstår med enskilda medarbetare eller med personalgruppen tar han tag i problemet omgående och löser det. Informanten beskriver att han försöker skapa en nära relationer till sina närmaste medarbetare. Då menar han att de blir stöttespelare till honom i arbetet mot målen.

Krögaren

Denna informant beskriver sitt ledarskap som personligt, socialt, naturligt och med god moral. Han berättar att han är en synlig ledare, som är med i verksamheten. Krögaren beskriver sig som glad, positiv, snäll, med goda kunskaper om sitt arbete och med en stor tillit till sina medarbetare. Han talar om vikten att ha en positiv syn på medarbetaren, att man själv är glad och har roligt på jobbet och att uppskatta det som medarbetaren gör. Informanten uttrycker att medarbetarna säkert behöver lära känna honom först, för att förstå de kunskaper, tankar och mål han har med verksamheten. Jag tolkar hans beskrivning av sitt ledarskap, som ett samarbetsledarskap med stort engagemang samt en lyhördhet gentemot medarbetarna. Krögaren berättar också att medarbetaren får vägledning, stöttning och hjälp att utföra sina arbetsuppgifter av närmaste chef. Jag tolkar att han beskriver en verksamhet, som består av arbetslag, där det finns en chef för varje enhet.

Informanten lyfter fram att medarbetarna får en muntlig information om målen för hela verksamheten. Krögaren berättar att han successivt brukar lyfta fram sina tankar och kunskaper till medarbetarna. Informanten lyfter fram att han ser medarbetarens utveckling och försöker att utveckla både medarbetaren och verksamheten sakta framåt. Min tolkning är också att informanten arbetar med delmål, för att slutligen nå målet. Han beskriver att han har olika mål såsom *klirr i kassan är så klart det långsiktiga målet, men vi tänker mer på att folk ska komma tillbaka och är nöjda är kortsiktigt viktigare än att vi skulle få väldigt mycket pengar på just en sommar. Så viktigt är ju inte pengarna.* Krögaren berättar att återbesöken

betyder mycket för honom. *Det känns väldigt ärofyllt på något sätt. Det känns lite mer i hjärtat på något sätt.* Krögaren framhåller att hans tillgänglighet på arbetet gör att han kan motivera sina medarbetare hela tiden då han är en i laget. Han kan också motivera personer att arbeta extra eller mindre i vissa situationer då arbetet kräver en flexibilitet. Informanten beskriver sig som en lyhörd och ödmjuk ledare, men betonar samtidigt att han kan bestämma. Han berättar om vikten att vara tydlig i sin ledarroll. Informanten berättar att han utvärderar medarbetarnas individuella förmåga och arbetsinsats. Han beskriver att medarbetare, som har svårigheter i att utföra arbetsuppgifter kan få stöttning och hjälp, men ibland när det inte fungerar omplaceras personen.

Tabell 2 En sammanfattande bild av ledarna utanför skolan och deras syn på det egna ledarskapet

Körledare	VD/Klubbdirektör	Krögare
Ledarnivå Pedagogiskt ledarskap Undervisa Stora musikkunskaper Kristen etik Arbetsmiljön	Ledarnivå Resultatinriktat ledarskap Kunskaper i ekonomi Tävlingsmänniska Goda moraliska värderingar Arbetsmiljön	Ledarnivå Samarbetsledarskap God kunskap Goda moraliska värderingar Arbetsmiljön
Personlig nivå Engagemang Positiv Tydlighet Fokus på hela kören Social Alla är lika viktiga Allas rätt att ingå i gemenskapen	Personlig nivå Engagemang Eldsjäl Tydlighet Rak Ärlig Samarbete Social Vi-känsla	Personlig nivå Engagemang Positiv Tydlighet Snäll Ödmjukhet En i laget, Social Skapa tillit

Förhållningssätt, arbetssätt och arbetsformer

Tabell 3 En sammanfattande översikt över de rubriker som används i resultat av ledarna inom och utanför skolan

Förhållningssätt	Arbetssätt / arbetsformer
Ledarnivå Närvaro Lyhördhet Medarbetarnivå Delaktighet Coachning Feedback Stöd	Gruppnivå Positiva aktiviteter Medarbetarnivå Utveckling

Förhållningssätt inom skolan

Närvaro

Informanterna inom skolan lyfter fram betydelsen av att vara en närvarande ledare. Ledarna beskriver att de är ute i sina verksamheter, där de träffar sina medarbetare och elever. Rektor B berättar att han har olika syften med sina besök, såsom få ett konkret underlag till medarbetarens utvecklingsamtal. Rektor C betonar att hon inte alltid behöver vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen, för att den ska fungera. Jag tolkar att informanten menar att verksamheten ska fungera utan henne, men att man ändå kan vara en närvarande ledare. Informanterna lyfter fram att deras närvaro innebär att de kan påverka utvecklingen på skolan och att de samtidigt är insatta i sin verksamhet. Ledarna beskriver att de är tillgängliga för sina medarbetarna. Rektor A och C berättar att de i stort sätt alltid har sin dörr öppen. Jag tolkar att informanterna genom sitt handlande visar att medarbetarna alltid är välkomna.

Lyhördhet

När informanterna beskriver att de är lyhörda gäller det på flera olika plan. Ledarna berättar att de lyssnar till medarbetarna och ger exempel på att de kan styra vägen samt innehållet mot målen i verksamheten. De lyfter fram att de uppmärksammar det inre klimatet i verksamheten, personalgruppen, för att verksamheten ska utvecklas positivt. I detta samband belyser Rektor A och C konsten att hantera svårigheter såsom konflikter mellan medarbetare eller korridorsnack. Rektor A berättar att skolan är sitt rykte. Hon lyfter samtidigt fram vikten av *att tala positiv utåt om verksamheten och föra kritik inåt, i gruppen*. Jag tolkar att hon menar att skolan är likt ett varumärke, där det är av största vikt att stå för produkten. Samtliga ledarna inom skolan talar om att sitt arbete med värdegrundsfrågor. Rektor C berättar att de *har fokuserat mycket på det här med värdegrunden och vad är den goda arbetsplatsen?* Informanterna lyfter också fram att de i sin ledarroll är lyhörda när det gäller att leda och fördela arbetsuppgifter bland medarbetarna. Rektor A gör en liknelse till fotbollsvärlden. *Titta på fotbollslaget där. Alla kan ju inte springa efter samma boll. Vi har ju olika positioner och*

då måste man ju träna på den positionen man har, men sedan måste vi alla träna på att lyssna på varandra och köra ihop.

Delaktighet

Informanterna beskriver vikten av ett tydligt ledarskap och en aktiv roll då delaktighet ska skapas bland medarbetarna på arbetsplatsen. De framhåller att syftet med delaktighet är av olika karaktär, som att öka sammanhållningen och vi-känslan, att nå goda resultat, att tillvarata medarbetarens kompetens och att skapa meningsfullhet. Rektor A beskriver att klimatet och trivsel är nära kopplade till att skolan ska utvecklas och resultaten ska bli goda.

Det är inte så att först kommer resultatet och sedan kommer klimatet, men om barnen känner sig trygga och personalen trivs och känner sig uppmuntrade. Då händer det saker... Engagerade, då blir man engagerad. Då blir det ett bra resultat för barnen. Titta på klass 9A! Varför vände dem? Rektor A

Informanterna lyfter fram att det är viktigt att medarbetarna har en förmåga att påverka sitt arbete och känna sig delaktiga. Rektorna beskriver att de har delat upp arbetsplatsen i olika mindre enheter, arbetslag. De lyfter också fram att arbetslagen bidrar till att medarbetarna lättare kan komma tilltals och att arbete fördelas efter kompetens, förmågor och intresse. Ledarna menar också att indelning i arbetslag ger förutsättningar, för att verksamheten ska fungera och nå ett bra resultat. Rektor C betonar dock dilemmat med att dela in medarbetarna i arbetslag. Hon beskriver att arbetslagen kan utvecklas åt olika håll, att även resultatet kan försämras på grupp- och enhetsnivå och att det lätt skapas grupperingar inom verksamheten. För att motverka denna utveckling beskriver hon att medarbetarna får arbeta i tvärgrupper och att problem på arbetslagsnivå löses av enheten tillsammans. På så sätt skapas inte grupper inom enheten menar hon och arbetslagen blir inte mindre enheter, som fungerar olika bra.

Nej, ni får inte arbeta avdelning för avdelning hela tiden, utan jag kommer att bråka med dem. De kommer att få arbeta i tvärgrupper. För vi-känslan har vi jobbat med mycket med. Det är A och O för att hela enheten ska bli bra, nå ett bra resultat. Rektor C

Rektor A belyser också vikten av att möten känns meningsfulla för alla medarbetare. Hon menar att mötenas innehåll ska präglas av framåtanda och delaktighet. Informanten betonar också vikten av att *göra någonting tillsammans utifrån våra styrdokument*. Alla ledare inom skolan lyfter fram att verksamhetens möten ska präglas av en öppenhet, där alla får komma tilltals. Rektor A och B berättar att de ibland låtit de sista minutrarna av möten vara ett tillfälle då alla medarbetare ska delta med synpunkter. Dessa ledare beskriver fördelen med detta arbetssätt då alla kommer tilltals och där kritik kan synliggöras, för att minska korridorsnack. Rektor B och C betonar alla medarbetares rätt att ingå i arbetsgemenskapen efter sina förutsättningar. Jag tolkar att informanterna har en grundssyn på medarbetaren som speglar läroplanen, skolans uppdrag, att alla är lika viktiga.

Att alla ska komma fram på något sätt, för det är ju det handlar om för mig som ledare är det medarbetarna som är resursen. Om jag säger att hos mig kan man bara vara på ett sätt. Då kommer jag att tappa hälften. Då kommer inte jag att kunna använda resursen på rätt sätt eller på bästa möjliga sätt. Rektor C

Coachning

Informanterna beskriver vikten av att kunna motivera och utmana sina medarbetare på grupp- och individnivå. Rektor A beskriver att *en viktig roll för mig som ledare är att utmana er att hela tiden... för det är ju det som är det roliga med jobbet att man blir lite utmanad*. Ledarna berättar att de träffar sina medarbetare enskilt i ett utvecklingssamtal. Informanterna beskriver samtalen som viktiga, för att utveckla medarbetaren och verksamheten. Ledarna lyfter fram att under samtalet skrivs en kompetensutvecklingsplan, för medarbetaren med kunskapsområden som ska utvecklas.

Rektor C berättar att kompetensutvecklingsplanen bidrar till att hon kan ge medarbetarna tips om intressanta kurser, som kommer till hennes kännedom. Samma rektor uttrycker att det är viktigt att arbetsplatsen tillåter kollegor att utvecklas, *att blomma*. Här betonar hon att det är viktigt att ledaren är väldigt tydlig gentemot kollegiet, för att undvika avundsjuka och dålig stämning. Vid ett tillfälle berättar hon att en medarbetare i kollegiet fick arbeta med skolutveckling på skolan. Informanterna inom skolan lyfter fram att det finns ett negativt rättvisetänk inom skolan där många medarbetare anser att alla arbetsuppgifter ska delas lika. Rektor A lyfter fram betydelsen över att hon behöver egen fortbildning, motivation och utmaning, för att kunna coacha och inspirera sina medarbetare till att kunna göra ett gott arbete.

Feedback

Informanterna lyfter fram betydelsen av att ledaren arbetar med feedback. Rektor B belyser att *chefens roll är att ge uppmuntran, beröm och konstruktiv kritik*. Informanterna betonar vikten av att ge feedback till sina medarbetare individuellt och till hela arbetsgruppen. De beskriver olika slags feedback såsom belöning, uppmuntran, konstruktiv kritik, positiv kritik och återkoppling. Rektor B berättar att han ser lönen som en form av belöning och menar att lönesättning är ett viktigt instrument, för att utveckla och förändra verksamheten framåt samt visa uppskattning till medarbetarens prestation.

Sedan är det andra att lämna en hög pengar en gång om året som är det yttersta måttet, så är det. Och det är det starkaste medlet man har att förändra sin organisation också. Lönesamtalet är ju inte en plåga, för alla inblandade utan det är ett redskap, som en chef har för att nå målen. Rektor B

Rektor B berättar om ett tillfälle då han ville lära medarbetarna att läsa och svara på information via sin e-post. Han beskriver hur han talade om för sina medarbetare att en belöning väntade om de svarade på ett mejl. När medarbetarna svarat på mejlet fick de en liten chokladbit i postfacket, som belöning, berättar rektorn. Informanten framhåller att informationen om belöningen spred sig som en löpeld på arbetsplatsen och på kort tid hade alla fått en chokladbit. Medarbetarna blev riktigt glada över denna uppmuntran berättar rektorn. Han beskriver ett annat tillfälle då han *stärker verksamheten med 40.000 kronor får man inte ett tack, men chokladbiten är viktig....* Rektor A lyfter fram att hon inte är speciellt bra på att ge feedback, men samtidigt poängterar hon att det är väldigt viktigt för medarbetaren. Hon beskriver dilemmat att ge feedback på ett orättvist sätt och därför undviker hon det. Jag uppfattade under intervjuens gång att rektor A gav en del exempel på hur hon ger feedback, men att hon säkert vill utveckla denna egenskap. Rektor B lyfter svårigheten att ge konstruktiv kritik till medarbetarna. Han menar att kritiken måste vara väldigt konstruktiv och väl underbyggd innan den ges. Han berättar att han av erfarenhet menar att den konstruktiva kritiken inte alltid hjälper. Då menar han att den framkomliga vägen är *att ösa på med positiv feedback*.

Informanterna beskriver att de ger positiv kritik på medarbetarnas arbete. Rektor B beskriver att det han *tror är den största uppmuntran. Det är när man visar att man ser deras arbete.* Jag tolkar att denna informant menar när man som ledare *verkligen* ser medarbetarens arbete, synliggör det och uppskattar det med hjärtat. Informanterna berättar att de vidarebifogar *positiv kritik utifrån till samtliga. Man vill på detta sätt uppmuntra medarbetarna och stärka vi:et.* Rektor C lyfter fram att hon brukar ge respons till medarbetarna genom att berätta utåt att hon är stolt över att vara just rektor på denna enhet och sedan återkopplar hon detta till sin personal. Hon berättar också att hon har gett medarbetarna i läxa att ge varandra positiv feedback, för att skapa en trevligare arbetsplats. Samma rektor beskriver att hon har ett motto: *Att det vi väljer att fokusera på det ser vi också mer utav. Det är ett motto för mig. Därför är det viktigt för mig att uppmärksamma när det är positivt.*

Stöd

Informanterna lyfter fram att deras enskilda samtal med varje medarbetarna är viktiga. De beskriver att samtalen kan leda till att många problem, frågor och synpunkter kommer upp till ytan. Rektorna berättar att samtalen kan ha olika karaktär, såsom personliga, arbetsrelaterade, psykosociala eller fokusera på hela verksamheten. De beskriver att de i sin ledarroll behöver kunna ge stöd och hjälp till sina medarbetarna. Rektor A betonar att hon brukar vara personlig i dessa *svåra* samtal och då berätta om sig själv kopplat till det, som medarbetaren tar upp. Informanten berättar att hon har märkt att det öppnar upp samtalet med medarbetaren och att samtalet sedan upplevs lättare.

Arbetssätt / arbetsformer inom skolan

Positiva aktiviteter

Informanterna beskriver att de tycker att det är viktigt att ledaren arbetar aktivt med att stärka gemenskapen och vi-känslan i hela arbetsgruppen på skolan, för att det leder till att enheten tillsammans når ett bättre resultat. Ledarna berättar också att de planerar aktiviteter med olika syften, såsom gruppstärkande, teambyggande och/eller skolutvecklande för sina medarbetare. Rektor B framhåller att *teambildning kan vara att man gör mycket roligt tillsammans. Man skapar en känsla av gemenskap.* Rektor A beskriver att hon brukar genomföra uppstarter och/eller avslutningar med ett skolutvecklande innehåll. Hon berättar om ett tillfälle, en resa med övernattnings, då dagens innehåll var att utvärdera verksamheten och kvällen bestod av positiva personalaktiviteter. Rektor B berättar att hans personalgrupp, under en längre tid, planerade ett kompetensutvecklade studiebesök, vilket låg i linje med skolans utveckling. Jag tolkar att informanterna har ett tydligt upplägg med sina resor och aktiviteter och de aktiviteter, som genomförs har ett mål, som är väl genomtänkt. Informanterna lyfter fram att det organiseras en del olika aktiviteter på arbetsplatsen såsom fredagsfika, *vanliga* personalfester, after-work, femkamp, afrikansk dans, dramaövningar mm. Rektor C berättar att hennes skola har en arbetsgrupp, som ansvarar för den gemensamma trivselen på skolan genom att ordna aktiviteter av olika slag. Hon betonar även vikten av att rektorn inte ska planera alla aktiviteter, utan att ett engagemang från medarbetarna är betydelsefullt. Denna informant lyfter också fram att ledaren inte ska delta i alla aktiviteter. Rektor C betonar att positiva aktiviteter är viktiga, men att målet är att skapa en arbetsplats där vardagen är fylld av glädje. Hon belyser även vikten av att personalen tar ut sina raster och träffar varandra.

Utveckling

Informanterna berättar att de arbetar med att utveckla verksamheten på flera nivåer såsom på medarbetarnivå, arbetslagsnivå och verksamhetsnivå. De lyfter fram att ledaren har en stor betydelse i utvecklingsarbetet. De beskriver att utvärderingar av verksamheten ligger till grund, för vidare utvecklingen och för att tydliggöra var skolan är i förhållande till de uppsatta målen. Informanterna berättar att utvärderingar av verksamheten ligger till grund då de skriver verksamhetens årsberättelse. Ledarna inom skolan beskriver att de följer upp medarbetarnas kompetens, förmågor och resultat genom individuella utvecklingssamtal och lönesamtal. De berättar att deras arbete med utvecklingssamtal och lönesamtal är systematiserade och att materialet dokumenteras. Här lyfter informanterna också fram att ledarens roll även är att stödja och utmana sina medarbetare i ett långt perspektiv, för att de ska utveckla sina pedagogiska färdigheter. I samband med utvecklingssamtalet beskriver ledarna att det upprättas en kompetensutvecklingsplan för varje medarbetare. (mer info om kompetensutvecklingsplanen finns ovan under coachning.) Informanterna beskriver att de följer upp och arbetar med skolan arbetsmiljö. De berättar att medarbetarna utför en enkät och att denna blir en kartläggning över enheten starka sidor och utvecklingsbara områden. Kartläggningen ligger sedan till grund för hur det fortsatta arbetet på skolan fortskrider menar informanterna. I samband med arbetet med arbetsmiljön lyfter ledarna samtidigt fram vikten av att *stärka ett positivt klimat*.

Förhållningssätt utanför skolan

Närvaro

Informanterna utanför skolan lyfter fram betydelsen av en närvarande ledare, för att uppnå målen och påverka resultatet. De beskriver också att ledarens roll är av väldigt stor betydelse för medarbetarna och hela verksamheten. Dessa ledare berättar att de är aktiva, delaktiga, engagerade och närvarande i verksamheten, men på lite olika sätt. Krögaren beskriver att han arbetar bland både medarbetare och gäster till största delen av sin arbetstid. Körledaren berättar att hon är närvarande på ett naturligt sätt när hon leder sina körer. Vd/klubbdirektören beskriver att han är ute i verksamheten, har möten, sätter på kaffe, har lång arbetstid och att hans dörr nästan alltid står öppen. Jag tolkar att han på det viset vill visa sina anställda att de alltid är välkomna. Informanterna lyfter fram att de genom sin närvaro kan kartlägga gruppens och enskilda medarbetares prestationer, kompetens samt förmågor och att det ligger till grund för utvecklingsarbetet. Körledaren berättar att hon vid varje körlektion ser var gruppen befinner sig i utvecklingen, för att kunna få gruppen till att utvecklas vidare.

Lyhördhet

Informanterna beskriver att de är lyhörda på olika plan. De lyfter fram sin lyhördhet med avseende på den enskilda medarbetare, men även på hela personalgruppen, för att verksamheten ska utvecklas positivt. Alla talar om att placera personer på rätt plats. Krögaren lyfter fram att han *har en förmåga att läsa människor eller att sätta rätt människor på rätt platser. Det är väl väldigt likt ett fotbollslag då. Se vad folk har för olika positiva egenskaper så att man utnyttjar de mest. Det tror jag är viktigt*. Informanterna beskriver hur de har arbetat med olika svårigheter såsom dålig stämning, konflikter bland medarbetare och alkoholproblem. Körledaren berättar att hon låter körmedlemmarna komma med tankar och idéer om innehållet i verksamheten. Hon berättar också att hon är lyhörd på styrelsen till de barn- och ungdomsgrupper hon leder och att arbetet är uppbyggt på ett nära samarbete. Hon beskriver också en lyhördhet när det gäller att lyfta fram enskilda körmedlemmar vid individuella prestationer, solosång. Jag tolkar att körledare beskriver en stor säkerhet när hon

kan lyfta en person i kören utan att den misslyckas. Vd/klubbdirektören berättar om en lyhördhet för aktieägare och klubbmedlemmar. Jag tolkar däremot att han beskriver en stor respekt för medarbetarna och hur han lägger upp sitt arbetet mot målet. Krögaren beskriver en lyhördhet över gästernas feedback över sitt besök, alltifrån smakupplevelse till service. Han berättar att han som ledare står bakom sina medarbetaren till 100%. Om det skulle uppstå ett problem mellan en gäst och en personal berättar krögaren att han går in i personalens ställe och löser problemet. Vd/klubbdirektören och krögaren lyfter fram en lyhördhet när det gäller att stärka verksamhetens varumärke och skapa en positiv arbetsgemenskap.

Delaktighet

Informanterna beskriver vikten av ett tydligt ledarskap och en aktiv roll då delaktighet ska skapas bland medarbetarna på arbetsplatsen. Vd/klubbdirektören berättar att han i sin ledarroll vill vara delaktig och skapa en öppen dialog runt beslut, som de närmsta medarbetarna ska fatta. De framhåller att syftet med delaktighet är av olika karaktär exempelvis att öka sammanhållningen samt vi-känslan, nå goda resultat, skapa meningsfullhet och öka kunskap. Körledaren lyfter fram att hennes ledarroll är att forma och leda gruppen till utveckling. Informanten berättar också att hon kan motivera någon körmedlem att sjunga solo i ett stycke i låten. Hon betonar samtidigt att vissa delar ska utföras av hela kören, som ett team, då finns det inget utrymme för soloinsatser. Jag tolkar att körledaren har ett stort fokus på hela gruppen, men samtidigt kan lyfta fram enskilda medlemmar i kören. Körledaren berättar att fikastunderna organiseras på ett sätt som skapar medverkan. Hon talar ur ett samhällsperspektiv där alla ska ha rätt att ingå i gemenskapen på sina egna villkor och utefter sina förutsättningar. Körledaren menar att ledaren inte ska värdera sångprestation utan att alla är lika viktiga. Klubbdirektören berättar att han införde en bonus, som baserades på lagets framgång. Laget fick tillsammans utan ledaren hjälp försöka lösa hur fördelningen av pengarna skulle ske. Krögaren framhåller att hans tillgänglighet gör att han kan motivera sina medarbetare att arbeta lite extra då arbetsbelastningen är stor och för att nå ett bra resultat. Informanterna talar om att ledaren kan skapa delaktighet genom att återkoppla kunskap till gruppen och medarbetarna. Körledaren lyfter fram att medlemmarna får musikaliska kunskaper av henne som ledare. Krögaren och vd/klubbdirektören berättar att medarbetarna är intresserade av att få kunskap om det ekonomiska läget för verksamheten. Vd/klubbdirektören lyfter samtidigt fram att det ger en anställningstrygghet. Informanterna lyfter fram att arbetet ska kännas meningsfullt för medarbetarna. Vd/klubbdirektör talar om vikten att dela och cirkulera på de arbetsuppgifter, som inte är stimulerande och roliga. Han menar att det skapar bättre stämning. Krögaren berättar att dricksen delas lika bland all personal, för att generera delaktighet och gruppkänsla.

Coachning

Informanterna beskriver att ledarens roll är viktig för att kunna motivera och utmana sina medarbetare på grupp- och individnivå. De berättar att de har ett stort engagemang för sitt arbete. De beskriver sin stora närvaro och tillgänglighet i verksamheten, ett positivt förhållningsätt och en aktiv roll, som utmanar och motiverar. Vd/klubbdirektören talar om att han delegerar arbetsuppgifter och att medarbetarna tilldelas ett ansvar, som är en del i deras utveckling. Han beskriver det som mänskligt att medarbetarna göra vissa fel och att det ses som en del i utveckling. Då han upplever att medarbetare är osäkra i sin roll hjälper han till, säger han. Körledaren lyfter fram att medlemmarna många gånger blir imponerade av hennes musikkunskaper och att det blir en drivkraft att utveckla kören framåt. Körledaren talar om att *lura* sin kör till att utföra svårare uppgifter än de tror att de har förmåga till. Körledaren talar

om att hon ger sina körer *morötter*. Hon betonar också att alla kan förbättras mer än de tror och att grupputveckling även är ett mentalt arbete.

Feedback

När informanterna talar om feedback är det på lite olika plan. De berättar om en positiv grundsyn, ledarrollens betydelse, positiva medarbetare, positiv feedback, konstruktiv kritik, belöning samt återkoppling. Informanterna lyfter fram att de har en positiv grundsyn på medarbetaren. Körledaren berättar att alla körmedlemmar kan utvecklas mer än de tror. Krögaren talar om vikten att uppskatta medarbetarens arbete. Han berättar att hans relation *bygger väl på förtroende mera och ofta förhoppningar av att den som jobbar med mig vill lära sig och kan*. Informanterna betonar vikten av att ge feedback till sina medarbetare. De berättar att de ger feedback till den enskilda medarbetaren och till gruppen. Informanterna lyfter fram att de i sin ledarroll ger feedback genom att dela med sig av sig själva, är engagerade och positiva. De menar att deras bemötande är av stor betydelse hur gruppen presterar, utvecklas och känner sig. Vd/klubbdirektören berättar att han valt att inta en lugnare roll då han ger respons till sina medarbetare, då han anser att det ger mer positiv energi till gruppen. Informanten menar att han inte vill *ha den kraftiga pendelsvängningen. Här är himmelriket och nu är vi i helvetet*. Klubbdirektören berättar också att det positiva klimatet präglas av vilka spelarpersonligheter, som finns i laget. Han lyfter fram att de fyra fotbollsspelare, som ska sitta på bänken mest, måste ha trevliga personligheter, annars drar de ner hela teamet. Informanten talar om att vissa spelare är positiva och ger mycket feedback till gruppen.

Han är perfekt i gruppen. Han går runt och klappar dem på axeln och säger: Kom igen, kom igen. Fast han får aldrig spela själv. Det är inte många, men du måste ha sådana också. XXX är också en sådan. Han är en riktigt trevlig människa. Han höjer 20 % tempot i omklädningsrummet. Klubbdirektören

Informanterna beskriver lite olika situationer då de ger positiv feedback. Körledaren berättar att hon ställer höga krav på alla sina körer. Hon lyfter också fram att hon i sin ledarroll ser när gruppen behöver positiv feedback. Hon beskriver att det blir en injektion till gruppen. Hon framhåller också att körmedlemmarna får en kick av att lära sig nya saker och utvecklas. Körledaren lyfter fram att musiken i sig är en positiv faktor, vilket gör att indirekt får medlemmarna positiv feedback. Klubbdirektören berättar att inom fotbollens värld speglas inte alltid resultatet efter lagets insats. Här menar klubbdirektören att det är viktigt att ge positiv feedback, trots ett dåligt matchresultat. Vd:n beskriver att *sedan gick jag runt exempelvis när jag fick veckorapporten på försäljningen då gick jag runt och gav beröm*.

Hela ditt kroppsspråk är ju feedback egentligen. Jag visar det väldigt tydligt. Jag tror att om du har en hösäck till vd så bara går runt och allmänt lullar. Då får man inget förtroende. Man måste kunna vara lite spontan och säga: Att det här var ju fantastiskt bra gjort. Och i vissa lägen måste man kunna behärska sig om det inte blir riktigt lika bra. Det har med ålder också, erfarenhet har stor betydelse. Vd:n

Krögaren lyfter fram att de *försöker att få dem att känna att vi uppskattar det dem gör*. Informanterna beskriver en ödmjukhet och en försiktighet när det gäller att ge konstruktiv kritik. De menar att de delar med sig av det som utvecklar individen framåt. Krögaren lyfter

fram att han inte alltid ger konstruktiv kritik då jobbet är stressigt och situationer inte alltid ges. Vd/klubbdirektören berättar att han har enskilda samtal när han ska lyfta fram negativ kritik. Han menar att man växer in i sitt arbete som ledare med åren, med sin erfarenhet, sin ålder och man blir duktigare på att ge konstruktiv kritik. Krögaren talar om att det kan vara svårt att ge konstruktiv kritik för ibland tycker en gäst att något inte är bra med maten, men kocken har utfört den precis rätt. Det blir en situation där både gäst och kock har rätt i sak. Informanten lyfter också fram att det ibland inte hinns med att ge konstruktiv kritik, då arbetet är stressigt. *Ibland får man ta tag i situationer när det väl händer någonting så får man ta någon person och tydliggöra om inte budskapet, som man har önskat sig går fram inte har gått fram.* Krögaren talar om att de sommaranställda får tillgång till subventionerande och schysta boenden och att det är ett sätt att belöna sin personal. De anställda får chans att jobba övertid och dricksen delas lika.

Stöd

Informanterna beskriver att de i sin ledarroll behöver ge stöd och hjälp till sina medarbetare. Vd/klubbdirektören och krögaren framhåller vikten av att medarbetarna känner en trygghet för ledaren. De beskriver situationer då kritik kommer utifrån och där ledaren skyddar den anställda.

Du måste ju tycka om att umgås med människor och våga ta vissa konflikter ibland, för de uppstår under resans gång. Är du konflikträdd så åker du direkt alltså, så är det bara. Om man hela tiden arbetar och visar sig och är positiv själv så är det mycket lättare. Vd/klubbdirektören

Informanterna lyfter fram att de är observanta på klimatet i gruppen. De berättar också att om det uppstår problem av personlig karaktär eller på gruppnivå försöker de lösa svårigheterna. De framhåller att problemen kan vara av olika karaktär såsom privata, psykosocial eller handla om kompetensförmågan. Informanterna berättar om olika situationer såsom: att någon har tappat ton, att någon medarbetare passar bättre med andra arbetsuppgifter eller alkoholbesvär. Klubbdirektören berättar att ledning och spelare inom klubben skriver på ett kontrakt, som innehåller förhållningsregler för att skapa ett bra varumärke. Han framhåller att gruppen förväntar sig att ledaren löser olika situationer när kontraktet bryts. Vid ett tillfälle berättar han då en medarbetare överkonsumerade alkohol på en resa. Klubbdirektören berättar att han i situationen hade två stycken val, hjälpa medarbetaren och familjen med problemet eller att sparka individen. Informanten framhåller att han valde att hjälpa. Han beskriver att hans sätt att lösa situationen gav honom uppskattning från medarbetaren och även familjen till mannen med alkoholbesvär. Klubbdirektören berättar också att resultatet av handlandet blev en positiv energi till ledning, spelare och även till klubben som helhet.

Arbetssätt / arbetsformer utanför skolan

Positiva aktiviteter

Informanterna lyfter fram att de gör en hel del olika aktiviteter såsom after-work, resor, fikastunder mm. De menar att de *positiva personalaktiviteter stärker gemenskapen och känslan*. Informanterna beskriver hur viktigt det är att ledaren arbetar aktivt med att stärka gemenskapen i hela arbetsgruppen, för att det i sin tur leder till att enheten tillsammans når ett bra resultat. Ledarna beskriver också att de planerar olika aktiviteter för sina medarbetare. Dessa aktiviteter kan ha olika syften såsom gruppstärkande, utvecklande för individen och

gruppen, rekrytera ny personal och visa uppskattning för medarbetarnas arbete. Informanterna berättar alla att deras medarbetare har after-work tillsammans. Här betonar att Krögaren att after-workens syfte kan vara ett tillfälle för medarbetarna att kommunicera om arbetets alla sidor med sina kollegor. Vd/klubbdirektören och krögaren berättar om mer traditionella after-work, där mat med alkohol och alkoholfritt erbjuds. Krögaren berättar att hans medarbetare ibland tillåts stanna kvar på krogen efter stängning och umgås socialt med varandra. De båda framhåller att de tycker att det är viktigt att ledaren inte alltid är med på dessa träffar. Körledaren berättar att hon bjuder in till after-work en gång varje månad och att den sker innan körlektionen. Hon lyfter fram att då erbjuds det orgelspel i en halvtimme. Informanten berättar att det vid varje körlektion görs en paus där man fikar tillsammans. Körledaren berättar att hon sätter på kaffe och att fikabrödet ordnas av olika körmedlemmar. Hon lyfter fram vikten av pauser, med ett socialt syfte. Jag tolkar att informanterna har ett tydligt upplägg med sina resor och aktiviteter och att de har ett mål, som är väl genomtänkt. Körledaren berättar att körerna under en längre tid tränar på att utveckla sin sångförmåga tillsammans och att de senare håller en konsert. Hon berättar om ett tillfälle då en nybörjarkör sjöng upp tillsammans med professionella musiker och *att kören fick en kick av detta*. Krögaren talar om att han har ordnat matresor till Rom, Stockholm och Köpenhamn. Där målet har varit att ge inspiration och då kunna utveckla verksamheten. Klubbdirektören berättar om ett tillfälle då fotbollslaget fick delta några dagar med gruppstärkande aktiviteter ute i skogen och att det medförde att rollerna i gruppen förändrades. Informanten lyfte fram att den naturliga ledaren i gruppen fick en annan position och en spelare med ”lägre” status blev ledare. Han menar att detta var positivt och mycket stärkande för gruppen och även för den spelare, som fick en ny roll och glänste. Klubbdirektören berättar att denna spelare gjorde sedan sin bästa säsong någonsin. Vd:n berättar att han försöker att skapa personliga kontakter med några av de närmaste, stöttespelare. Han lyfter fram att dessa medarbetare och deras respektive bjuds till vd:ns sommarställe. Informanten menar att syftet är att utveckla en bättre relation samt få en större insyn i arbetet, för att sedan kunna utveckla verksamheten framåt.

Utveckling

Informanterna lyfter fram att de kartlägger medarbetarnas förmågor och kompetens. De beskriver att de i en rekrytering lägger stor vikt vid att anställa *rätt* medarbetare. Det ser ut på lite olika sätt när de olika informanterna beskriver detta arbete. Körledaren betonar att blivande körmedlemmar kan visa sin gehörs- och sångförmåga, för att sedan kunna ingå i en kör med likande kompetens. Klubbdirektören beskriver hur han i samråd med tränaren arbetar för att kunna köpa in spelartalanger som passar laget. Informanten berättar att han ordnar med de markandsmässiga bitarna och tränaren kartlägger vilken spelarkvaliteter som behövs. Informanten betonar att ett samarbete dem emellan är nyckeln till framgång. Krögaren berättar att han tillsammans med övriga chefer åker på rekryteringsresor, för att finna personal med rätt kompetens. Vd/klubbdirektören berättar att när rekryteringen av hans närmaste medarbetare är klar skapar han en personlig kontakt till medarbetaren. Han beskriver att han har ett möte där han får kunskap om medarbetarens tidigare arbetslivserfarenheter och även privatliv. Jag tolkar att han genom detta möte försöker skapa en närhet till medarbetaren på ett personligt plan, för att kunna hjälpa och vara ett stöd vid behov samt att han kartlägger kompetensen hos medarbetaren, för att kunna utveckla både individen och företaget på bästa sätt. Informanterna lyfter fram att de har en positiv syn på att alla medarbetare kan utvecklas. De berättar att de följer upp gruppens och individens utveckling kontinuerligt. Körledaren talar om att hon lura sin kör att utföra svårare uppgifter än de tror att de har förmåga till. Hon talar också om att grupputveckling är ett mentalt arbete. En lyhörd körledare vet när man kan

lyfta en person i kören utan att personen misslyckas. Synen på gruppen och den enskilda är att alla kan utvecklas mer än man tror. Vd/klubbdirektören talar om att *inte gå in i detaljer med cheferna under, för då utvecklas de aldrig*. Han berättar att han bara vill få de stora bitarna, som en slags återkoppling och då vet han att de är på rätt väg. Det är viktigt att cheferna under vd:n känner en trygghet uppåt. Då känner medarbetarna att de har *förankrat det i den processen som företaget har bestämt sig för*. Krögaren berättar att hans restaurang är organiserad med olika chefer, *kökschef, en restaurangchef och en barchef som har mycket med personalfrågorna att göra. Det är nog min idé inte att ha det hierarkistiskt, men att ha några stycken som hjälps åt*. Han beskriver också att utbildning- och utvecklingsansvar har den närmaste chefen till varje medarbetare. *Jag kan vara den som presenterar och kanske berätta hur vi tänker och så där, men rent utbildningsmässigt tar chefen hand om det*.

Diskussion

Diskussionsdelen är uppbyggd på följande sätt. Först presenteras en sammanställning av det som är gemensamt för allt ledarskap efter de teman, som tidigare använts. Till detta avsnitt kopplas empiri och teori ihop. Därefter belyses resultatets intressanta skillnader på samma sätt, fast med ett tillägg av rubriken ledarskap. Efteråt görs en sammanfattning av resultatet av undersökning utan teori. Förhoppningen är att det ska ge läsaren en bra överblick av resultatet i studien. Därefter kommer en slutsats av det mest intressanta i studien, för att sedan avslutas med några avslutande ord av författaren.

Gemensamt för allt ledarskap

Förhållningssätt

Närvaro

Av resultatet framgår att alla informanter beskriver sitt ledarskap präglat av stor närvaro i förhållandet till medarbetarna och verksamheten. Enligt Koestenbaum (1994) framhäver också han vikten av att ledaren ska ha en förmåga att kunna lyssna på sina medarbetare.

Lyhördhet

Undersökningen visar att alla ledare beskriver att de uppmärksammar det inre klimatet i verksamheten, personalgruppen, för att verksamheten ska utvecklas positivt. De talar även om en lyhördhet på den enskilda medarbetaren, kompetensutveckling samt att arbetet ska kännas meningsfullt. I likhet med undersökningens resultat anser Steinberg (1998) att en ledare, som lyckas förmedla meningen med verksamheten har en större chans att få medarbetare som är positivare och mer engagerade. När medarbetarna inte förstår mening med arbetet uppkommer gnäll. Nilsson (1993) lyfter fram att människan har behov som gör att den söker samspel med andra individer. Han beskriver även att människan har andra behov som att känna tillhörighet, samhörighet, meningsfullhet, uppmuntran och bekräftelse. För att uppfylla dessa behov behövs ofta flera människor.

Delaktighet

I boken av Ekholm m.fl (2000) hänvisar författarna till en studie, som Leithwood har utfört. Leithwood kom fram till att rektorernas handlade ska överensstämja med de beslut som fattas i olika frågor. Han menar att alla beslut ska hänga ihop och tillsammans bilda ett mönster. Detta leder i sin tur till utveckling och ett effektivt ledarskap. Resultatet i undersökningen visar att alla informanter lyfter fram vikten av ett tydligt ledarskap och en aktiv roll då delaktighet ska skapas bland medarbetarna på arbetsplatsen. De menar också att medarbetarna görs delaktiga genom information eller kunskap. Jag tycker mig se tydliga likheter mellan Leithwoods syn på ett effektivt ledarskap och bilden, som ledarna i undersökningen målar upp. Informanterna framhåller att syftet med delaktighet är av olika karaktär såsom att öka sammanhållningen samt vi-känslan, att nå goda resultat och att skapa en meningsfullhet hos medarbetarna. Det finns stora likheter med Nilsson (1993) sätt att beskriva detta. Han betonar att människan har olika behov som att känna tillhörighet, samhörighet, meningsfullhet, uppmuntran och få bekräftelse. Han menar att människan har behov, som kan uppfyllas genom samspel med flera människor. Nilsson framställer att när alla medlemmar i en grupp ska få sina behov tillfredställda krävs att gruppen lär känna varandra, bildar gemensamma tankar och beteenden och att man anpassar sig till varandra. Det ger gruppen en vi-känsla och en identitet.

Coaching

I resultatet framhåller informanterna att ledarens roll är viktig för att kunna motivera och utmana medarbetarna på grupp- och individnivå, för att utveckla verksamheten. I likhet med Koestenbaum (1994) menar han att ledarskap är konsten att utveckla verksamheten till målet. Han lyfter fram att skickligheten med ledarskap är att ledaren ska förena hjärta och resultat. Det behövs en jämvikt mellan dessa två behov. Ledarna i undersökningen beskriver ledarskapet, som aktivt, engagerande, med ett positivt förhållningsätt och präglat av stor närvaro samt tillgänglighet. Jag tolkar att informanterna beskriver en liknande balans av ett ledarskap där både hjärta och resultat är viktiga faktorer. Senge (1995) beskriver att fem olika discipliner måste utvecklas för att tillsammans skapa en helhet. En av dessa discipliner kallar han för personligt mästerskap. Den handlar om att företaget är beroende av att se till att medarbetarna på arbetsplatsen ständigt lär sig nya saker och utvecklas. Det personliga mästerskapet är knutit till hur medarbetaren personligen växer på arbetsplatsen och utvecklar sin kompetens. För att utveckla ett personligt mästerskap krävs att man har en egen vision och arbetar efter denna. Klyftan mellan visionen och verkligheten kommer att skapa en drivkraft att vilja utvecklas framåt. Denna drivkraft kallar Senge för "den kreativa spänningen". I undersökningen kan skönjas att informanterna likt Senges vill att medarbetarna ska drivas av samma drivkraft.

Feedback

Informanterna i undersökningen lyfter fram betydelsen av att ledaren ger feedback till hela arbetsgruppen samt till varje enskild medarbetare. De beskriver olika slags feedback såsom belöning, uppmuntran, konstruktiv kritik, positiv kritik och återkoppling. Vilken form av feedback som ges är präglat av den enskilda ledaren och verksamheten. Krögaren talar om att dricks delas lika mellan medarbetarna, om tillgång till trevliga subventionerade boenden medan andra ledare framhåller lönen, som ett viktigt instrument. I motsvarighet med Boethius (1993) beskrivning av både en yttre och en inre motivation tyder informanternas beskrivningar att de har en önskan att öka den inre motivationen, som finns inuti medarbetaren. Den yttre motivationen handlar om att locka framifrån med belöning och samtidigt skjuta på bakifrån. Om man saknar en inre motivation kommer man likt åsnan stanna när piskan och morötterna tas bort. Det leder till en ond cirkel där förväntningar på större belöningar ökar hela tiden. I slutändan spricker det när man inte kan belöna mer. Den inre motivationen är likt en generator, som ger egen kraft att utföra saker som känns meningsfulla. I undersökningen beskriver ledarna hur de ger feedback på sätt som överensstämmer med Steinberg (1998). Han menar att det är viktigt att ledaren ger beröm till sina medarbetare. Berömmet ska vara äkta och ges i anslutning till händelsen och innehållet ska vara specifikt och konkret, annars finns en risk att mottagaren inte emot det. Informanterna beskriver svårigheten att ge konstruktiv kritik på rätt sätt som ledare. De lyfter fram att den kritik, som ges ska utveckla medarbetaren. I Steinbergs bok (1998) beskrivs hur Blanchard och Johnson ser på negativ kritik. De menar på samma sätt som informanterna vikten av att belysa det någon gör bra än det som görs dåligt. De menar att det är det bästa sättet att utveckla sina medarbetare. Det finns en stark koppling mellan goda resultat och medarbetare som mår bra. Ledarna lyfter fram att feedback ges till hela arbetsgruppen, för att stärka vi:et och sammanhållningen. Exempel på detta är att vidarebifoga positiv kritik utifrån eller att ge positiv kritik då gruppen presterar bra eller behöver energi. Enligt Koestenbaum (1994) är en av ledarens betydelsefullaste uppgift att också få kompetent personal att växa.

Stöd

Alla informanterna beskriver att de i sin ledarroll ger stöd och hjälp till sina medarbetare och hela arbetsgruppen. Stödet kan vara av olika karaktär, såsom personligt, kompetensrelaterat, psykosocialt eller omfatta hela verksamheten.

Arbetsätt / Arbetsformer

Positiva aktiviteter

I likhet med Malténs (1998) beskrivning av den mogna gruppen pekar resultatet mot att informanterna vill utveckla sin arbetsgrupp mot denna karaktär. Maltén framhåller att den mogna gruppen är en positiv grupp. Han menar att här känner medlemmarna trygghet och samhörighet och delger varandra kunskaper och erfarenheter. Det sker kritiska granskningar i gruppen och utvärdering av gruppen. Alla informanterna beskriver vikten av att ledaren arbetar aktivt med att stärka gemenskapen, vi-känslan och glädjen i hela arbetsgruppen, för att enheten tillsammans ska nå ett bra resultat. Ledarna lyfter fram att de planerar aktiviteter för sina medarbetare med olika mål och syften. Jag tolkar att aktiviteterna, som beskrivs är väl genomtänkta. Informanterna beskriver att syftet med aktiviteterna kan variera och att det kan röra sig om olika fokus såsom gruppstärkande, teambyggande, verksamhetsutvecklande mm. Informanternas aktiviteter skiljer sig något till innehåll. Jag tyder att det ledarens grundverksamhet, som sätter sin prägel på innehållet. Här beskrivs aktiviteter som orgelspel, tillträde till restaurangen efter stängning i form av after-work, pedagogiska studieresor, rekryteringsresor, fredagsfika mm.

Utveckling

Ekholm m.fl (2000) menar att rektorer, som har ett utmanande ledarskap kan i sin roll både utmana och motivera sina lärare. De menar att det görs genom att rektorer ifrågasätter lärarens tankar och slutsatser genom att exempelvis hänvisa till ny forskning, som avviker från den rådande kunskapsbilden. Detta förhållningssätt utmanar kollegiet. Enligt undersökningen lyfter alla ledare fram att de i sin ledarroll har en stor betydelse för allt utvecklingsarbetet. De talar om att både utmana och motivera sina medarbetare till utveckling. Däremot talar ingen ledare om att hänvisa till ny forskning, men ledarna inom skolan påvisar att de tydliggör skolans uppdrag och styrdokument, vilket jag kan tycka kan liknas vid forskning. Då skulle Ekholms utmanande bild stämma väl överens med informanternas. Även enligt Skolverkets rapport nr 282 Skolledaren (2006) framgår vikten av att skolledarens närvaro bygger på att ledaren kommunicerar styrdokumentet och följer upp att lärarnas arbete utgår från dem. Informanterna berättar också att de arbetar med att utveckla verksamheten på flera nivåer, medarbetarnivå och verksamhetsnivå. De lyfter också fram att de kartlägger medarbetarnas förmågor och kompetens.

Intressanta skillnader

Ledarskap

Rektorerna skiljer sig något från de andra ledarna då de uttrycker att de ständigt måste påtala målen och göra de tydliga för sina medarbetare. När rektorerna beskriver vad ett bra resultat är framställs målbilden som väldigt komplex. Här talar rektorerna om många områden ex att ett rykte är ett resultat, kunskaper hos barnen, resultat på elevernas nationella prov, verksamhetsberättelse, årsredovisning, utveckling i verksamheten, när medarbetarna känner glädje, när medarbetarna utvecklas och ger ifrån sig god pedagogik, att föräldrar och barn känner trygghet och att barnen trivs så att de kan lära sig. Rektorerna berättar också att de tillsammans med medarbetarna sätter målen för verksamheten. Rektor B talar om ett dilemma då personal vill nå olika mål för verksamheten och där ledarens roll då blir att slå fast den inslagna vägen. Enligt Steinberg (1998) finns det ett samband mellan mål och resultat. Strategiska visioner och mål ska innehålla tre saker. Det är att de formuleras så alla förstår målen, att målen formuleras på ett sätt där man kan mäta om man nått målet eller inte och till sist att målen är korta, på max 12 ord, för att på detta sätt kraftfullare och lättare komma ihåg budskapet. Jag tycker mig kunna tyda att skolledarnas målbild är alldeles för vid och komplex vilket gör det svårt för medarbetarna att förstå vilka mål ledaren fokuserar på. Det i sin tur gör det säkert mycket svårare att uppnå målen i verksamheten.

Förhållningssätt

Närvaro

Krögaren och vd/klubbdirektören berättar om långa arbetsdagar och betonar att de visar sitt engagemang genom tillgänglighet och närvaro. Körledaren lyfter inte fram långa arbetsdagar, men hon likt de andra ledarna utanför skolan talar om en stor närvaro och ett starkt engagemang. Rektorerna beskriver sitt ledarskap som engagerande, men de lyfter samtidigt fram att verksamheten ska fungera utan att de alltid är fysiskt närvarande. Vid samma tillfälle betonar de vikten av ett närvarande ledarskap. Enligt forskningsrapporten, School Effectiveness for Whom? beskriver Ekholm m.fl (2000) att undersökningsresultat pekar på att framgångsrika rektorer leder genom engagemang, inte genom auktoritet. Människor följer effektiva ledare genom att de delar ledarens visioner; inte för att de är rädda för vad som ska drabba dem om de inte följer ledaren. Min tolkning av alla informanternas ledarskap är att det leds av engagemang, men att ledarna utanför skolan utmärker sig genom att deras närvaro är större.

Lyhördhet

Resultatet i undersökningen visar att rektorerna lyfter fram en aktiv ledarroll med arbetet runt arbetsmiljön, värdegrundsfrågor på ett sätt som skiljer sig från de andra ledarna. Dessa frågor är enligt mig mjuka frågor, som kräver en ledare som likt Koestenbaum (1994) kan motivera sina medarbetare genom att visa intresse, uppmärksamhet och omtanke samt att lyssna. Krögaren, Vd:n/Klubbdirektören och Rektor A talar om att vara lyhörda och lyssna om gruppen får en negativ riktning. Då menar de att ledaren på ett tidigt stadium kan motverka att konflikter eller problem blir större. Vd:n/Klubbdirektören betonar att personalgruppen har förväntningar på att han i sitt ledarskap ska kunna hantera svåra problem i gruppen eller bland enskilda medarbetare. Ledarna utanför skolan samt Rektor A lyfter fram att de alla är lyhörda på feedback utifrån. Det handlar om hur varumärket betraktas och upplevs och här beskrivs även en lyhördhet till brukare, föräldrar, gäster, medarbetare, styrelse, ägare och samhälle. I

likhet med Steinberg (1998) kanske en viss del av det negativa i arbetsgruppen uppkommer när medarbetarna inte förstår meningen med arbetet. Steinberg menar inte att medarbetarna alltid behöver vara glada. Han framhåller att ett ifrågasättande av verksamheten är bra för utvecklingen.

Delaktighet

Undersökningens resultat pekar på att ledarna inom skolan och även krögaren beskriver att de organiserar personalen i olika arbetslag, för att utveckla en delaktighet. Nilsson (1993) lyfter fram att ledaren ska ha kunskaper om det gruppen arbetar med, sina medarbetare samt gruppprocessen. Med tanke på att ledarna i undersökningen har en god pedagogisk utbildning stämmer det väl överens med Nilssons (1993) bild över ledarens kompetens. Nilsson (1993) betonar även att ledarens uppgift är att motivera gruppen att arbeta mot verksamhetens mål samt se till att grupp- och rollfördelning sker. Genom att rektorerna organiserar sina medarbetare i arbetslag sker en gruppindelning och de lyfter även fram att de kartlägger kompetenserna hos medarbetarna och på det sättet kan en naturlig rollfördelning åstadkommas. Körledaren, Rektor B och Rektor C beskriver en värdegrundssyn på medarbetaren där de framhåller att alla medarbetare är lika viktiga.

Coachning

Ledarna inom skolan beskriver på ett mer strukturerat sätt hur de arbetar med medarbetarens utveckling. De berättar att de träffar sina medarbetare enskilt i ett utvecklingssamtal och att det skrivs en kompetensutvecklingsplan under mötet. Informanter inom skolan lyfter även fram att det finns ett negativt rättvisetänk inom skolan där många medarbetare anser att alla arbetsuppgifter skall delas lika. Rektor A är den enda som belyser vikten av egen fortbildning, motivation och utmaning, för att kunna motivera och coacha sina medarbetare. Vd/klubbdirektören berättar att han delegerar arbetsuppgifter och att det medför ett ansvar. Han lyfter också fram att han gärna är ett stöd till medarbetarna, men att misstag ses som mänskligt och en del i utvecklingen. Vd/klubbdirektören berättar att medarbetarna får byta arbetsuppgifter med varandra om möjlighet finns. Det görs för att öka motivationen och trivseln. Körledaren beskriver en väldigt stark tilltro till körens förmåga att utvecklas både enskilt och som grupp. Jag tolkar att hennes sätt att beskriva denna utveckling skiljer sig markant från de andra informanterna.

Feedback

Møller (2006) beskriver vikten av att ledaren ger feedback samt att medarbetaren känner erkänsla, för att åstadkomma goda resultat. "På grund av arbetets karaktär är det mindre troligt att lojala lärare kan köpa för pengar eller styras med tvång om målet är bättre kvalitet i skolan. De blir knappast bättre lärare av det skälet. Det är mer troligt att lojalitet både uppåt inom skolhierarkin, till den lokala arbetsplatsen och till professionen uppstår om lärarna upplever ansvar och gemenskap, har ett meningsfullt arbete och känner sig uppskattade av sina överordnade, kollegor, elever och målsmän" (Møller, 2006 s. 171). Även Koestenbaum (1994) lyfter även fram ledarskapets betydelse då människor ska motiveras. I undersökningen skiljer sig informanterna när de beskriver sitt arbete med feedback. Bilden de ger redogör för berör många olika områden såsom; ledarskap, bemötande, tankar, arbetssätt, konkreta handlingar, medarbetarna egna handlingar samt en yttre positiv faktor. Informanterna utanför skolan lyfter fram att de i sin ledarroll ger feedback genom att dela med sig av sig själva, är engagerade och positiva. De menar att deras bemötande är av stor betydelse hur gruppen mår,

presterar och utvecklas. Vd/klubbdirektören betonar att ledaren ger feedback genom sitt kroppsspråk. Rektor C skiljer sig lite från de övriga då hon beskriver ett mer aktivt arbete med feedback. Hon beskriver att hon har ett speciellt motto, vilket gör att hon lägger fokus på det som är bra i verksamheten. På detta sätt sker en positiv utveckling, för det man fokuserar på ser man mer av. Samma ledare har låtit medarbetarna ge varandra positiv kritik i form av en läxa. Rektor B och Rektor C är de ledare, som berättar att de uppmuntrar den enskilda medarbetaren med exempelvis små presenter, blommor samt uppmärksammar födelsedagar mm. Rektor B beskriver att den största uppmuntran är när man visar att man ser deras arbete. Rektor A är den enda som lyfter fram att hon inte är speciellt bra på att ge feedback, men samtidigt poängterar hon att det är väldigt viktigt för medarbetaren. Både Rektor A och krögaren beskriver dilemmat att ge feedback på ett rättvist sätt och att de därför ibland inte ger någon alls. Informanterna utanför skolan lyfter även fram att de har en positiv grundsyn på medarbetaren. Vd/klubbdirektören berättar om vikten av att vara en balanserad ledare, utan stora pendelsvängningar i bemötandet med medarbetarna. Både han och Rektor B framhäver att feedback är något man utvecklar i sin ledarroll under tid. Rektor B och Vd:n/Klubbdirektören lyfter fram att lönen är ett mått av uppmuntran. Blossing (2003) visar på en undersökning gjord på Örtsala skola vilka belöningar rektor ger till sina lärare enligt lärargruppen. Studien kom fram till att löneökning, kompetensutveckling och att ges arbetsledande funktioner var de i särklass största belöningarna. Min tolkning är att lönen är ett instrument att belöna sina medarbetare, men att en del informanter i min undersökning talar om ett rättvisetänk där lönesättning blir en aning obekvämt sätt att skilja ut sina medarbetare. Körledaren är den enda ledare som lyfter fram att innehållet i hennes verksamhet i detta fall musiken är en positiv faktor, vilket gör att medlemmarna indirekt får positiv feedback. Klubbdirektören är den ledare som verkligen betonar vikten av att ha positiva spelarpersonligheter, som ger positiv feedback tillbaka till gruppen. Han menar att motsatsen kan sänka gruppen.

Stöd

Sandberg (2003) hänvisar till Arvonen (1995) att en duktig ledare har fem utmärkande drag. Det sista av dessa drag är att en duktig ledare skall kunna hantera hot inifrån samt utifrån gruppen. I undersökningen beskriver även vd/klubbdirektören och krögaren vikten av att medarbetarna känner en trygghet för ledaren samt att de skyddar den anställda från kritik utifrån. Exempel på detta hot är aktieägare och gäster. Jag ser att dessa informanter visar tecken på en god kvalitet i sina ledarskap. Vd/klubbdirektören är den ledare, som betonar vikten av att ledaren vågar lösa konflikter, men samtidigt lyfter fram betydelsen av att vara positiv. Han beskriver ett tillfälle då han hjälpte och gav stöd till en medarbetare med alkoholbesvär istället för att ge medarbetaren sparken. Informanten lyfter fram att formen av stöd har betydelse för hur varumärket och verksamheten uppfattas. Rektorerna beskriver hur de på ett systematiskt sätt fångar upp vilket stöd medarbetaren behöver i deras utvecklingssamtal. Rektor A är den ledare, som lyfter fram att hon brukar vara personlig i de svåra samtalen med medarbetarna, vilket hon har märkt öppnar upp samtalet och upplevelsen är då att samtalet känns lättare.

Arbetsätt / Arbetsformer

Positiva aktiviteter

Senge (1995) beskriver fem olika discipliner måste utvecklas för att tillsammans skapa en helhet. Den femte och sista disciplinen kallar han för teamlärande. Det som präglar ett team är

att de har ett gemensamt syfte, vision och förståelse. Ett välfungerande team är mycket starkare än en enskilda individ, men på samma sätt kan ett dåligt team vara mycket sämre än vilken individ som helst. Som företag är det viktigt att satsa på att utveckla ett bra team. När man ska utveckla ett bra team finns det tre saker som man behöver tänka på. Det första är att teamet ska få möjlighet att hantera svåra frågor och då krävs att medlemmarna kan lyssna på varandra. För det andra är att teamet kommer på något tillsammans och då krävs att medlemmarna förstår att medlemmarna kompletterar varandra och att alla behövs och känner sig behövda. Den tredje saken man ska tänka på är att teamet påverkas av andra grupper. Vad andra grupper beslutar påverkar vad teamet ska arbeta med. Om man ska lyckas med denna disciplin krävs en ständig dialog och diskussion. I teamets diskussioner ska åsikter och argument leda fram till ett gemensamt beslut. Att bli bra på teamlärande är svårt och det krävs mycket tränande för att utveckla denna förmåga. Resultatet i undersökningen pekar på att informanterna genom sina aktiviteter med medarbetarna försöker skapa ett framgångsrikt team i likhet med Senge. Med tanke på att resultatet inte visar ett större djup när det gäller arbetslagets innehåll och form går det inte att dra några slutsatser hur nära ledarna är Senges femte disciplin. Informanterna visar på intressanta skillnader i sättet att arbeta med aktiviteter. Rektor C beskriver att en arbetsgrupp på hennes skola ansvarar för den gemensamma trivselen genom att ordna aktiviteter av olika slag. Detta engagemang anser hon är betydelsefullt. Hon lyfter också fram betydelsen av att vardagen också ska vara fylld av glädje och inte bara de aktiviteter som ordnas. Rektor C, Krögaren och Vd/klubbdirektören lyfter fram att ledaren inte ska delta i alla aktiviteter, som genomförs. Krögaren berättar att han ordnar aktiviteter i form av resor för att rekrytera ny personal. Vd/klubbdirektören är den ledare, som bjuder in sina närmaste medarbetare, stöttespelare till sitt privata sommarställe, för att utveckla en god relation, få en större insyn i deras arbete och för att utveckla verksamheten i en positiv riktning framåt. Körledaren och Rektor C lyfter båda fram att de gör olika roliga dramaövningar eller övningar i personalgruppen för att stärka gemenskapen och samhörigheten i gruppen.

Utveckling

I tidningen Skolledaren (2006) bygger artikeln *"Vi får inte bra lärare utan rektors ledning"* på Skolverkets rapport nr 282. I artikeln framgår att bra lärare skapas då skolledaren är en pedagogisk ledare, som kan ge lärarna stöd att utföra uppdraget samt utvärderar skolans resultat. Resultatet i undersökningen visar att informanterna inom skolan beskriver att de utför utvärderingar av verksamheten. Dessa menar de ligger sedan till grund, för vidare utvecklingen av verksamheten och vid skrivandet av årsberättelsen. De andra ledarna utanför skolan beskriver inte detta under intervjuerna, men min gissning är att även vd/klubbdirektören gör detta då hans befattning kräver det. I samma rapport från Skolverkets (nr 282) framgår att bra lärare skapas då skolledaren är en pedagogisk ledare, som kan ge lärarna stöd att utföra uppdraget. I rapporten framgår också att skolledarens närvaro bygger på att ledaren kommunicerar styrdokumentet och följer upp att lärarnas arbete utgår från dem. På motsvarande sätt beskriver skolledarna i undersökningen hur de på ett systematiskt sätt följer upp medarbetarnas kompetens, förmågor, resultat och utveckling genom individuella utvecklingssamtal. De lyfter även fram att ledarens roll även är att stödja och utmana sina medarbetare i ett långt perspektiv, för att de ska utveckla deras pedagogiska färdigheter. En kompetensutvecklingsplan upprättas vid medarbetarens utvecklingssamtal. Min tolkning är att skolledarna genom sitt arbetssätt kan skapa duktiga lärare i sin verksamhet. På liknande vis beskriver informanterna utanför skolan hur de arbetar med medarbetarnas utveckling. De lyfter alla fram en starkare tilltro till medarbetarnas egen förmåga till utveckling på ett

tydligare sätt än ledarna inom skolan gör. De beskriver exempelvis att ledaren kan lura sin kör att utföra svårare uppgifter än de tror att de har förmåga till, att delegera ett stort ansvar till medarbetarna vilket leder till utveckling och att ha en förhoppning att medarbetaren vill och kan utvecklas. Informanterna inom skolan berättar att de aktivt arbetar med att utveckla enheten på arbetslagsnivå, vilket skiljer sig från de andra ledarna. Krögaren beskriver att hans restaurang är indelad i mindre enheter, likt arbetslag, men uttalar inte att en aktiv fokusering på denna utveckling görs. I undersökningens resultatet beskriver ledarna utanför skolan att de i sitt utvecklingsarbete lägger stor vikt vid rekrytering av nya medarbetare för att anställa *rätt*. De beskriver rekryteringsprocessen på lite olika sätt då verksamheterna skiljer sig åt. Informanterna talar om att hitta medlemmar med rätt gehörs- och sångförmåga för den aktuella kören, att köpa rätt spelartalanger med särskilda spelarkvaliteter till klubben och att finna personal till restaurangen med rätt kompetens. Blake, Mouton och Allen (1993) lyfter fram att sporthistorien är full av exempel där superstjärnor samlats i ett lag, men där kemin inte stämde vilket lett till ett misslyckande. I ett lag måste alla samordna sina insatser till det övergripande målet, för att laget ska vinna. Samma kemiproblem finns inom organisationsgrupper. Individuella begåvningar är nödvändiga för att ett företag ska nå framgång, men inte det enda. Både Blake, Mouton och Allen (1993) och ledarna utanför skolan belyser det komplexa att finna kompetenta medarbetare med personlighet, som kan utveckla gruppen till en helhet. Klubbdirektören är den enda som lyfter fram vikten av att ha spelare i laget som ger energi till gruppen, vilket får en stor betydelse till lagets framgångar. Koestenbaum (1994) beskriver att människor motiveras från två olika perspektiv. Det ena är det personliga planet och det andra är betydelse av ledarskapet. Samtidigt framhålls vikten av att individen endast motivera sig själv. Av resultatet av undersökningen framgår att ledarna inom skolan och vd/klubbdirektören beskriver att de genomför enkäter bland medarbetarna för att utvärderar hur nöjda medarbetarna känner sig, för att sedan kunna utveckla verksamheten samt för att stärka ett positivt klimat. Det ser ut som att ledarna försöker skapa en motivation likt Koestenbaum (1994) genom att synliggöra medarbetarnas trivsel och på det sättet arbeta mot vidare utveckling på individ och ledarnivå.

Sammanfattning

Ledarskap

Skolledarna lyfter fram en komplex och stor målbild, vilket skiljer från ledarna utanför skolan. Min tolkning är att det också blir svårare, för medarbetarna att nå målen om de är väldigt många och om målbilden inte är väl förankrad.

Närvaro

Gemensamt för allt ledarskap är att det präglas av stor närvaro i förhållandet till medarbetarna och verksamheten. Skillnaden är att ledarna utanför skolan beskriver en större fysisk närvaro än skolledarna.

Lyhördhet

Gemensamt för allt ledarskap är att ledarna är uppmärksamma på det inre klimatet i personalgruppen, för att verksamheten ska utvecklas positivt. De talar också om en förmåga att vara lyhörd på den enskilda medarbetaren, dennes kompetensutveckling samt betonar de vikten av att arbetet ska kännas meningsfullt för individen. Det som skiljer rektorer från de andra ledarna är det aktiva arbetet runt frågor som rör arbetsmiljön och värdegrunden. Krögaren, Vd:n/Klubbdirektören och Rektor A talar om att vara lyhörda på negativ riktning i gruppen. Ledarna utanför skolan och Rektor A lyssnar till feedback utifrån, alltså varumärket.

Delaktighet

Gemensamt för alla ledare är att de framställer sina ledarskap, som aktiva och tydliga då delaktighet ska skapas. De belyser också vikten av information eller kunskap. Informanterna berättar också att syftet med delaktighet är av olika karaktär såsom öka sammanhållningen, vi-känslan, nå goda resultat och skapa en meningsfullhet. En skillnad är att ledarna inom skolan beskriver att de organiserar personalen i arbetslag, för att skapa delaktighet, en naturlig rollfördelning samt kartlägga kompetens. Körledaren, Rektor B och Rektor C beskriver en värdegrundssyn på medarbetaren där de framhåller att alla medarbetare är lika viktiga.

Coaching

Gemensamt för alla ledare är att de framhåller ledarrollen som viktig för att kunna motivera och utmana medarbetarna på grupp- och individnivå, för att det i sin tur utvecklar verksamheten. Det coachande ledarskapet beskrivs som aktivt, engagerande, med ett positivt förhållningsätt och präglad av stor närvaro samt tillgänglighet. Min tolkning är att ledarskapet präglas av en balans där både hjärta och resultat är viktiga faktorer för alla ledare. En sak som skiljer ledarna inom skolan från de övriga är deras sätt att beskriva det strukturerade arbetet med medarbetarens utveckling. De berättar om enskilda utvecklingssamtal med medarbetarna och att varje medarbetare har en kompetensutvecklingsplan. Körledaren beskriver en väldigt stark tilltro till körens förmåga att utvecklas både enskilt och som grupp. Jag tolkar att hennes sätt att beskriva denna utveckling skiljer sig från de övriga.

Feedback

Gemensamt för alla informanterna i undersökningen är att de lyfter fram betydelsen av att ge feedback till medarbetaren och hela arbetsgruppen. De beskriver olika slags feedback såsom belöning, uppmuntran, konstruktiv kritik, positiv kritik och återkoppling. Vilken form av

feedback, som ges utmärks av den enskilda ledaren och verksamheten. De lyfter fram svårigheten att ge konstruktiv kritik. Målet med feedback beskrivs vara att få goda resultat,

stärka vi:et och sammanhållningen och att få medarbetarna att må bra. Något som skiljer informanterna utanför skolan är att de ger feedback genom att dela med sig av sig själva, är engagerade och positiva. De menar att deras bemötande är av stor betydelse hur gruppen mår, presterar och utvecklas. Vd/klubbdirektören betonar att ledaren ger feedback genom sitt kroppsspråk. Rektor C beskriver att hon har ett speciellt motto, vilket gör att hon lägger fokus på det som är bra i verksamheten. Rektor B och Rektor C berättar att de uppmuntrar med små presenter, blommor samt uppmärksammar födelsedagar mm. Rektor B beskriver att den största uppmuntran är när man visar att man ser deras arbete. Rektor A är den enda som lyfter fram att hon inte är speciellt bra på att ge feedback, men samtidigt poängterar hon att det är väldigt viktigt för medarbetaren. Både Rektor A och Krögaren beskriver dilemmat att ge feedback på ett rättvist sätt och att de därför ibland inte ger någon alls. Rektor B och Vd:n/Klubbdirektören lyfter fram att lönen är ett mått av uppmuntran. Körledaren är den enda ledare som lyfter fram att innehållet i hennes verksamhet i detta fall musiken är en positiv faktor, vilket gör att medlemmarna indirekt får positiv feedback. Klubbdirektören är den ledare som verkligen betonar vikten av att ha positiva spelarpersonligheter, som ger positiv feedback tillbaka till gruppen.

Stöd

Gemensamt för alla ledarna är att de beskriver att de ger stöd och hjälp till sina medarbetare och hela arbetsgruppen. Stödet beskrivs vara av olika karaktär, såsom personligt, kompetensrelaterat, psykosocialt eller röra hela verksamheten. En skillnad i undersökningen är att vd/klubbdirektören och krögaren beskriver vikten av att medarbetarna känner en trygghet för ledaren, som kan skydda den anställda från kritik utifrån. Vd/klubbdirektören är den ledare, som betonar vikten av att ledaren vågar lösa konflikter, men samtidigt lyfter fram betydelsen av att vara positiv. Rektorena beskriver hur de på ett systematiskt sätt fångar upp vilket stöd medarbetaren behöver i deras utvecklingssamtal. Rektor A är den ledare, som lyfter fram att hon brukar vara personlig i dessa svåra samtal.

Positiva aktiviteter

Gemensamt för alla ledarna är att de planerar aktiviteter för sina medarbetare med olika mål och syften. Målet med positiva aktiviteter beskrivs vara att få goda resultat, stärka vi-känslan och sammanhållningen, gruppstärkande, teambyggande, verksamhetsutvecklande eller att skapa en glädje i arbetsgruppen. Valet av aktiviteter styrs av verksamhetens innehåll och ledaren. Det finns dock skillnader i arbetet runt aktiviteter. Rektor C beskriver att en arbetsgrupp ordna aktiviteter av olika slag. Hon lyfter också fram betydelsen av att vardagen också ska vara fylld av glädje. Krögaren berättar att han ordnar aktiviteter i form av resor för att rekrytera ny personal. Vd/klubbdirektören är den ledare, som bjuder in sina närmaste medarbetare, stöttespelare till sitt privata sommarställe, för att utveckla en god relation, få en större insyn i deras arbete och för att utveckla verksamheten i en positiv riktning framåt. Körledaren och Rektor C lyfter båda fram att de gör olika roliga dramaövningar eller övningar i personalgruppen för att stärka gemenskapen och samhörigheten i gruppen.

Utveckling

Gemensamt för allt ledarskap är att informanterna lyfter fram vikten av ledarens roll i utvecklingsarbetet. De talar om att både utmana och motivera sina medarbetare till utveckling och att verksamheten kan utvecklas på flera nivåer, medarbetarnivå och verksamhetsnivå. Informanterna talar om att de kartlägger medarbetarnas förmågor och kompetens. Det som skiljer informanterna inom skolan är deras beskrivning hur de utvärderar verksamheten. Vilket senare ligger till grund, för vidare utvecklingen av den samt vid skrivandet av årsberättelsen. Skolledarna beskriver hur de på ett systematiskt sätt följer upp medarbetarnas

kompetens, förmågor, resultat och utveckling genom individuella utvecklingssamtal. De lyfter även fram att ledarens roll även är att stödja och utmana sina medarbetare i ett långt perspektiv, för att de ska utveckla sina pedagogiska färdigheter. Informanterna utanför skolan lyfter alla fram en starkare tilltro till medarbetarnas egen förmåga till utveckling på ett tydligare sätt än ledarna inom skolan gör. Skolledarna lyfter fram att de utvecklar enheten på arbetslagsnivå, vilket skiljer sig från de andra ledarna. Ledarna utanför skolan beskriver att de i sitt utvecklingsarbete lägger stor vikt vid rekrytering av nya medarbetare, för att anställa *rätt*. Ledarna inom skolan och vd/klubbdirektören beskriver att de genomför enkäter bland medarbetarna för att utvärdera hur nöjda medarbetarna känner sig, för att sedan kunna utveckla verksamheten framåt och för att stärka ett positivt klimat.

Slutsats

Det viktigaste från hela undersökningen är att bilden som målas upp hur de olika ledarna arbetar för att utveckla och stärka en god laganda är väldigt komplext och här beskriver ledarna olika arbetssätt, arbetsformer och förhållningssätt. Här kan även skönjas att formen av verksamhet avgör vilket arbetssätt, arbetsformer och förhållningssätt som ledaren visar. Exempel på detta är att alla ledare ordnar trevliga aktiviteter, men att uttrycken för dessa ser olika ut. Synen på medarbetaren är positiv. Här framhålls medarbetaren som en viktig resurs, som ledaren på bästa sätt ska tillvarata och samtidigt få att växa, blomma. Ledarna inom skolan beskriver hur de på ett strukturerat sätt dokumenterar medarbetarens utveckling och kompetens i enskilda samtal. Informanterna beskriver hur de professionellt möter och stöder medarbetare på en personlig nivå genom psykologisk eller social kompetens. Det handlar om att kunna placera rätt man på rätt plats, men samtidigt få individer att växa och utvecklas genom coaching, motivation och olika slags feedback. Ledarna belyser vikten av ett positivt arbetssätt och att ordna aktiviteter, som stärker gemenskapen, samhörigheten, trivseln, viktigheten och glädjen. De talar också om vikten av gemenskap för att nå ett gott resultat tillsammans samt att en glädje i det dagliga arbetet är viktigare än enstaka personalaktiviteter. Jag tolkar att de flesta ledare talar om sin verksamhet likt ett varumärke. I denna beskrivning är ledaren en nyckelperson för att upprätthålla bilden utåt, men samtidigt kunna ha ett tillåtande inre klimat där utveckling och förändring är möjlig.

Bilden av informanternas ledarskap är också väldigt stor. I undersökningen lyfter informanterna fram olika karaktärsdrag, kvaliteter, förmågor och kompetens kopplat till sitt ledarskap. De olika ledarna beskriver olika karaktärsdrag såsom att vara öppen, social, trygg, personlig, positiv, engagerad, ärlig, ödmjuk, lyhörd, tydlig, rak, karismatisk, eldsjäl mm. Bilden av deras ledarskap bygger även på en personlig del, som består av etik, moral, social förmåga och värdegrundssyn. Ledaren ska kunna leda arbetet mot målen i verksamheten. Ledarna inom skolan målar upp en väldigt bred bild över många olika mål för verksamheten vilket skiljer sig från ledarna utanför skolan. I målarbetet omfattas även utvärdering av verksamheten på enhetsnivå och medarbetarnivå. I detta målarbete görs medarbetarna delaktiga. Ledarna lyfter fram att deras närvaro och tillgänglighet är viktig för verksamheten. De flesta ledarna beskriver att de behöver en stor kompetens i ämnet för att kunna leda arbetet eller att kompetensen finns bland medarbetarna och då kan tillvaratas. Jag tolkar att ledarna ger en beskrivning av att de besitter en del kunskaper om både grupputveckling och psykologi. Framställningen av ledarrollen är inte enkel då ledarna beskriver att tuffa beslut måste fattas samt att krav utifrån ställer ledaren i en utsatt ställning. Då lyfts vikten av att kunna skapa tillit och trygghet gentemot medarbetarna.

Avslutande ord

Min egen reflektion över resultatet är att det pekar mot att likheterna mellan de olika ledarskapen är betydligt större än skillnaderna. De skillnader som vuxit fram i resultatet präglas av många faktorer såsom ledarrollen, val av ledarskap, personlighet samt grundverksamhet. Det är också intressant att det finns många likheter över blocken av ledarskap, alltså ledarskapet inom och utanför skolan. Det varit väldigt utvecklande och givande att ta del av alla ledares tankar om sina ledarskap. Bilden över de olika förhållningssätt, arbetssätt och arbetsformer som olika ledare använder för att stärka lagandan i arbetsgruppen är väldigt stor. Med tanke på att informanter inom skolan skilde sig åt när det gäller kompetens, kön och ålder gissar jag att undersökningensmaterialet både blev större och mer intressant. Det är också tänkvärt att körledaren uttrycker en stor fokus på gruppen som helhet, alltså hela kören. Min tolkning är att hon lyfter fram att gruppen är en enhet och att hennes arbete utgår från denna enhet och körmedlemmarna endast utgör delarna. Jag tolkar däremot att de andra ledarna utgår från att individerna tillsammans bildar en grupp, en helhet.

Under studiens gång har min förståelse för det personliga i ledarskapet vuxit fram. Min förhoppning var att denna undersökningen skulle ge mig ny kunskap hur mitt eget ledarskap kan berikas och utvecklas. Det är en därför en stor glädje att ha fått förmånen att skriva en uppsats som både ger mig kunskap i form av intressanta resultat samt i hjärtat sått frön som förhoppningsvis kan *blomma*... Nu slutligen skulle jag vilja tacka mina informanter, som delade med sig av sitt personliga ledarskap och sina tankar. Och allra sist vill jag också särskilt tacka min handledare, som aldrig gav upp utan gav mig motivation och stöd av bästa *anda*...

Jag vill bara tillägga detta med att ledarskap är inte bara en nål, som man sätter på sig när man har fått ett visst jobb... Det handlar om att hjälpa andra och göra en skillnad... Rektor B

Vi kan ju gå in i vilken skola eller förskola som helst i hela Sverige och hitta fantastiska pedagoger, som i sig själva gör utmärkta insatser, jätteduktiga. Men du går aldrig in och hittar en skola, som är på väg åt ett och samma håll och har arbetat med det systematiskt och länge utan att det finns ett starkt ledarskap bakom så därför är det viktigt. Rektor B

Droppen

*En droppe droppad i livets älv
har ingen kraft till att flyta själv
Det ställs ett krav på varenda droppe:
Hjälp till att hålla de andra oppe!*

Tage Danielsson

Referenslista

- Alexandersson, C., & Pettersson, S. (2003) *Leda med förtroende*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Bjereld, U., & Demker, M., & Hinnfors, J. (2010) *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S., & Allen, R. L. (1993) *Teamwork! Utveckla ledarskap och samverkan som gör gruppen framgångsrik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blossing, U. (2003) *Skolförbättring i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Boethius, S. (1993) *Myten om moroten: en syn på ledarskap och motivation*. Stockholm: Svenska dagbladet.
- Ekholm, M. m.fl (2000) *Forskning om rektor – en forskningsöversikt*. Kalmar: Lenanders Tryckeri.
- Koestenbaum, P. (1994) *Ledarskapsdiamanten*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lyckad infärgning. (2006) *Skolledaren*. Stockholm: Federativ Tryckeri.
- Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M. B., & Haberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis* USA: SAGE.
- Møller, J. (2006) *Ledaridentiter i skolan*. Danmark: Narayana Press.
- Nilsson, B. (1993) *Individ och grupp*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidsson, B. (1991) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, Å. (2003) *Ledning för alla?* Stockholm: SNS.
- Senge, P.M (1995) *Den femte disciplinen*. (T.Cato, övers.). Stockholm: Thomson fakta.
- Starrin, B., & Svensson, P.G. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* Lund: Studentlitteratur.
- Steinberg, J. M. (1998) *Positiv påverkan*. Kumla: Max Martins förlag och Utbildningsproduktion AB.
- Stukát, S. (2008) *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Malmö: Studentlitteratur.
- Åkerblom, H., & Pirie, J. (2003) *Reflektera*. Värnamo: Bookhouse Publishing.
- Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*.

Bilaga 1

Intervjuguide

Beskriv kortfattat hur du ser på ditt ledarskap?

- Kan du berätta om en situation där du som ledare som har betytt mycket för gruppen?
- Vilka egenskaper tycker du att en bra ledare ska ha?
- Hur viktig är din roll som ledare för att gruppen ska nå ett bra resultat?
- Hur får du dina medarbetare att arbeta mot och nå samma mål?
- Hur tror du att dina medarbetare ser på ditt arbete som ledare?

Hur arbetar du med teambildning?

- Gör ni trevliga aktiviteter på din arbetsplats?
 - Tycker du att dessa aktiviteter är viktiga för arbetsgruppen? På vilket sätt?

Arbetar du med arbetsklimatet (positiv stämning) på din arbetsplats?

- Hur skulle du vilja beskriva detta arbete?
- Har ni möten tillsammans på din arbetsplats?
 - Hur ser dessa möten ut?
 - Vad pratar ni om?
 - Vilka frågor tycker du är viktiga?

Hur möter du dina medarbetare på enskild nivå?

- Hur uppmuntrar du dina medarbetare?
- På vilket sätt ger du feed-back?
- Vad gör du när du får en ny medarbetare?

Hur mäter du din personalgrupps resultat?

- Vad tycker du är ett bra resultat?
 - Hur ser din återkoppling av resultatet till gruppen ut?
 - Hur kan man skapa en framgångsrikt team?
- Är det något du vill tillägga?